

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARIANA PEREIRA DAL TOÉ

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: MODELO
PROPOSTO PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA
DÍGITRO TECNOLOGIA LTDA.**

**FLORIANÓPOLIS
2008**

MARIANA PEREIRA DAL TOÉ

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: MODELO
PROPOSTO PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA
DÍGITRO TECNOLOGIA LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à
Disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como
requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina, área de Concentração em Recursos
Humanos.

Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau

**FLORIANÓPOLIS
2008**

MARIANA PEREIRA DAL TOÉ

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: MODELO
PROPOSTO PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA
DÍGITRO TECNOLOGIA LTDA.**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 30 de junho de 2008.

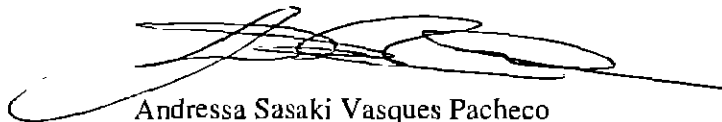


Professor Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Marcos Baptista Lopez Dalmau
Orientador



Andressa Sasaki Vasques Pacheco
Membro



Rogério da Silva Nunes
Membro

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à DEUS, por guiar-me nesta importante fase da vida, sempre me dando forças e energia para seguir em frente. Por manter minha mente tranqüila perante as adversidades encontradas.

Agradeço aos meus pais, Nadja e Anélcio, por acreditarem em meu sucesso e investir no meu sonho de concluir uma academia na Universidade Federal de Santa Catarina. Agradeço todo o amor, carinho e dedicação. Vocês são muito especiais.

Aos meus irmãos, Maiara e Rodolfo, que sempre estiveram ao meu lado, em momentos felizes e nas dificuldades, mas principalmente por me divertirem e fazerem parte da minha vida.

Aos meus tios, Jucela e Andreas, pelo apoio nestes quatro anos e meio de universidade, pelas lições de vida e pelo companheirismo.

Aos meus avós, que já faleceram, mas sinto que estão sempre comigo, em todos os momentos, mandando forças e muita fé para alcançar meus objetivos de vida.

Ao meu namorado Alex (o zuco), e toda a sua família, verdadeiros amigos que agora os considero como minha segunda família. Aos finais de semana maravilhosos que pude compartilhar com vocês, e pelo crescimento e amadurecimento que puderam me proporcionar.

Ao professor Marcos Dalmau, agradeço por compartilhar sua rica experiência profissional, me apoiando e me compreendendo diante das adversidades deste semestre. Agradeço pelo excelente mestre e orientador que você é. Um exemplo de professor em nosso Centro Sócio-Econômico, despertando meu interesse na área de Recursos Humanos, no qual tenho muito orgulho de atuar.

Aos meus colegas de sala de aula, que estão se formando junto comigo e aos que ficaram para trás, foi muito bom podermos aprender juntos e compartilhar nossas experiências.

A minha amiga Heloysa (traia), uma companheira que nunca esquecerei, parceira de trabalhos acadêmicos e discussões diversas. Obrigada pelo companheirismo incontestável na vida pessoal durante estes últimos três anos.

A Dígitro Tecnologia Ltda. principalmente a área de Recursos Humanos, agradeço por fazer parte desta equipe tão competente e que acredita no meu trabalho. Foi pela contribuição de todos vocês que concretizei este trabalho. A Mariana Polli, supervisora da área de Gestão de Pessoas, agradeço por estar sempre ao meu lado, compartilhando experiências profissionais e me ajudando a crescer profissionalmente.

E finalmente agradeço mais uma vez ao Alex, uma pessoa singular que conheci na vida acadêmica, e que a partir daí se tornou meu melhor amigo e confidente. Você me ajudou muito a crescer profissionalmente e principalmente como ser humano, sempre serei grata pela sua contribuição em minha vida. Nossa cumplicidade e companheirismo serão levados para toda a nossa vida. Se eu estou aqui hoje, é porque VOCÊ está do meu lado, TE AMO!

Muito obrigada a todos vocês!

“Essencialmente, há duas ações na vida: desempenho e desculpas. Decida a sua.”

(Steve Brown)

RESUMO

DAL TOÉ, Mariana Pereira. **Avaliação de desempenho por competências:** modelo proposto para a área de Recursos Humanos da empresa Dígitro Tecnologia Ltda. 199f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

A ferramenta avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos gerenciais de que a administração de recursos humanos dispõe para analisar resultados, à luz da atuação dos indivíduos, e para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus colaboradores. Quando a avaliação de desempenho é atrelada a gestão por competências o processo torna-se ainda mais eficaz, pois busca impulsionar os colaboradores em sua competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. A Dígitro Tecnologia Ltda. está presente em ambiente muito competitivo e ao perceber a singularidade de seu capital intelectual preocupa-se cada vez mais em gerir seus colaboradores de forma estratégica e eficaz, valorizando-os e qualificando-os constantemente. O modelo de gestão por competências reflete estes parâmetros, e torna-se apropriado para a realidade da empresa, pois alinha as expectativas e as necessidades das organizações e das pessoas. Diante do contexto o objetivo do estudo foi o desenvolvimento um modelo de avaliação de desempenho por competências para a área de Recursos Humanos da empresa Dígitro Tecnologia Ltda. Quanto a metodologia utilizada, o estudo caracterizou-se, quanto aos fins, como uma pesquisa qualitativa, descritiva e aplicada e quanto aos meios, classifica-se como documental, bibliográfica e estudo de caso. Foi analisado o planejamento estratégico global da empresa e desdobrado para a área de Recursos Humanos, esta análise auxiliou na identificação de competências organizacionais. Além disso, foi realizado o mapeamento de competências através o Inventário Comportamental, no qual identificou-se as competências organizacionais e funcionais da área. Construiu-se um medidor de competências, sendo este aplicado em amplitude 360° com um profissional da GRH, sendo possível identificar quais competências possuem *gaps*. Por fim, fez-se uma análise crítica da ferramenta de avaliação de desempenho existente na empresa, embasada pela percepção dos colaboradores da GRH sobre a ferramenta. Logo que identificadas as deficiências no processo de avaliação de desempenho 360° utilizado pela empresa, foi proposto melhorias a fim de aperfeiçoá-la.

Palavras chaves: Gestão por Competências. Avaliação de desempenho. Mapeamento de competências.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Competências do profissional.....	29
Figura 02 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	32
Figura 03 – Gestão de recursos humanos para a formação de competências	33
Figura 04 – Ciclo de avaliação de desempenho.....	42
Figura 05 – Ciclo de administração do desempenho	43
Figura 06 – Os principais fatores que afetam o desempenho no cargo	44
Figura 07 – Exemplo de lista de observação dirigida.....	58
Figura 08 – Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos	62
Figura 09 – Avaliação por escolha forçada.....	64
Figura 10 – Método de avaliação de desempenho por pesquisa de campo	66
Figura 11 – Organograma da Gerência de Recursos Humanos (GRH).....	73
Figura 12 – Página inicial do BSC Dígitro	87
Figura 13 – Perspectivas BSC Dígitro.....	88
Figura 14 – Mapa Estratégico BSC Dígitro.....	89
Figura 15 – Formulário A no ambiente <i>on line</i>	100
Figura 16 – Matriz de avaliação de liderança e desempenho	103
Figura 17 – Formulário de Avaliação de Treinamento.....	105

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Nível de competências do cargo de Supervisor(a) de Gestão de Pessoas	136
Gráfico 02 – Nível de competências do cargo de Assistente Técnico de Gestão de Pessoas	137
Gráfico 03 – Nível de competência da função x nível de competência do colaborador	147

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Processo de desenvolvimento de competências.....	35
Quadro 02 – Matriz de potencial X desempenho.....	39
Quadro 03 – Critérios de avaliação do desempenho.....	60
Quadro 04 – Escala gráfica de avaliação de desempenho	61
Quadro 05 – Relação dos Objetivos específicos com as técnicas de coletas de dados.....	77
Quadro 06 – BSC – Perspectiva Aprendizagem e Crescimento Organizacional com respectivos objetivos e indicadores.....	92
Quadro 07 – Resumo do Planejamento estratégico de Recursos Humanos.....	94
Quadro 08 – Metodologia da Avaliação de Desempenho por Competências	124
Quadro 09 – Competências organizacionais da área de Recursos Humanos com os respectivos números de indicadores.....	130
Quadro 10 – Indicadores de competências organizacionais da GRH.....	132
Quadro 11 – Fórmula do peso por indicador	134
Quadro 12 – Fórmula do Nível de Competência da Função.....	134
Quadro 13 – Fórmula do Nível de Competência do Colaborador	142
Quadro 14 – Exemplo de cálculos do NCC feitos por competência.....	143
Quadro 15 – Planilha de Resultados por Avaliado	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Frequência de colaboradores por cargo	106
Tabela 02 – Frequência dos colaboradores por tempo de empresa	107
Tabela 03 – Frequência dos colaboradores por formação	107
Tabela 04 – Frequência dos colaboradores por idade.....	107
Tabela 05 – Frequência dos colaboradores por sexo	108
Tabela 06 – Frequência dos colaboradores que já tiveram seu desempenho avaliado através da Avaliação de Desempenho 360°	108
Tabela 07 – Frequência dos colaboradores que receberam <i>feedback</i> da chefia sobre o seu desempenho	108
Tabela 08 – Durante o <i>feedback</i> , sua chefia (opção1, mais importante)	109
Tabela 09 – Durante o <i>feedback</i> , sua chefia (opção 2, segunda mais importante)	109
Tabela 10 – Durante o <i>feedback</i> , sua chefia (opção3, terceira mais importante)	110
Tabela 11 – Postura adequada da chefia durante o <i>feedback</i>	110
Tabela 12 – Comportamento considerado indispensável na chefia para que esta esteja apta para realizar o <i>feedback</i> (opção1, mais importante).....	111
Tabela 13 – Comportamento considerado indispensável na chefia para que esta esteja apta para realizar o <i>feedback</i> (opção 2, segunda mais importante).....	112
Tabela 14 – Comportamento considerado indispensável na chefia para que esta esteja apta para realizar o <i>feedback</i> (opção 3, terceira mais importante).....	112
Tabela 15 – Percentual de colaboradores que foram informados, no seu <i>feedback</i> , sobre ponto a ser melhorado	113
Tabela 16 - Percentual de colaboradores receberam ações da chefia para que pudesse melhorar o desempenho	113
Tabela 17 – Quais ações definidas pela chefia para que o avaliado pudesse melhorar seu desempenho	113
Tabela 18 – Frequência de colaboradores que a partir da ação da chefia obteve melhorias no desempenho.....	113

Tabela 19 – Frequência de colaboradores que já avaliou um colaborador da empresa	114
Tabela 20 – Durante a avaliação do colaborador.....	114
Tabela 21 – Ao avaliar um colega de trabalho com quem possui algum afeto	115
Tabela 22 – Ao avaliar um colega de trabalho com que possui alguma diferença mal resolvida.....	115
Tabela 23 – Conhece a forma como é realizada a Avaliação de Desempenho 360º Dígito	115
Tabela 24 – Para você, a Avaliação de Desempenho 360º Dígito é.....	116
Tabela 25 – Concorda que com os requisitos avaliados são suficientes e eficientes para contemplar o real desempenho do colaborador.....	116
Tabela 26 – Concorda que a avaliação feita pela chefia do avaliado deva ter peso maior perante avaliação de clientes internos	117
Tabela 27 – Acredita que se melhorar o desempenho e for melhor avaliado poderá receber uma promoção.....	117
Tabela 28 – Satisfação do colaborador quanto a ferramenta de Avaliação de Desempenho.....	118
Tabela 29 – Principal ponto forte do método de Avaliação de Desempenho 360º utilizado pela Dígito	118
Tabela 30 – Principal deficiência do método de Avaliação de Desempenho 360º Dígito	119
Tabela 31 – Peso do indicador por competência	134
Tabela 32 – NFC Supervisor(a) de Gestão de Pessoas	135
Tabela 33 – NFC Assistente Técnica de Gestão de Pessoas.....	135

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVO	23
1.2.1 Objetivo geral	23
1.2.2 Objetivos específicos.....	23
1.3 JUSTIFICATIVA	24
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 COMPETÊNCIA, DEFINIÇÕES E DIMENSÕES	27
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	35
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	40
2.3.1 Conceituação de avaliação de desempenho	41
2.3.2 Porque avaliar	43
2.3.3 Objetivos do sistema de avaliação de desempenho	45
2.3.4 Premissas	47
2.3.5 O que Avaliar	48
2.3.6 Quem avalia	50
2.3.7 Como Avaliar	55
2.3.7.1 Relatórios Verbais.....	56
2.3.7.2 Relatórios Escritos	57
2.3.7.3 Método de Escala Gráfica.....	59
2.3.7.4 Método dos Incidentes Críticos	61
2.3.7.5 Método de Escolha Forçada.....	63
2.3.7.6 Pesquisa de Campo	65
3 METODOLOGIA.....	68
3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DO ESTUDO	68
3.2 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO DE PESQUISA.....	72
3.3 COLETA DOS DADOS	74
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	77
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	78
4 DÍGITRO TECNOLOGIA LTDA.	79

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	79
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	80
4.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES	82
4.4 A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DÍGITRO	83
4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GLOBAL DÍGITRO	86
4.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS	93
4.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360° DÍGITRO	95
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS - Percepção dos colaboradores da área de Recursos Humanos sobre a ferramenta de Avaliação de Desempenho 360° Dígitro	106
5.1 ANÁLISE SOBRE O MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ATUAL	120
6 METODOLOGIA PROPOSTA PARA CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	122
7 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	125
7.1 INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	125
7.1.1 Definição da população.....	125
7.1.2 Coleta de indicadores.....	126
7.1.3 Coleta de indicadores de competência com os gestores.....	128
7.1.4 Consolidação dos Indicadores.....	128
7.1.5 Associação das competências aos indicadores e Validação	129
7.1.6 Identificação de competências de cada função.....	132
7.2 AVALIANDO COMPETÊNCIAS	137
7.2.1 Construção do medidor de competências	137
7.2.2 Escolha do tipo de avaliação	141
7.2.3 Aplicação da avaliação por competências e cálculo do nível de competências do colaborador	142
7.2.4 Feedback	148
7.2.5 Recomendações a Atual Ferramenta de Avaliação de Desempenho 360° Dígitro	149

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	152
REFERÊNCIAS	155
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista sobre o Planejamento Estratégico Global Dígito	160
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista sobre o Planejamento Estratégico da Área de Recursos Humanos.....	161
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista sobre a ferramenta de Avaliação de Desempenho Dígito.....	162
APÊNDICE D – Questionário aplicado com os colaboradores da GRH sobre a ferramenta de Avaliação de Desempenho 360°	163
APÊNDICE E – Slides da apresentação feita aos colaboradores da GRH.....	168
APÊNDICE F – Formulário de coleta de indicadores de competências aplicado com os colaboradores da GRH	173
APÊNDICE G – Roteiro de entrevista para identificação de indicadores de competências.....	176
APÊNDICE H – Descrição dos cargos de Assistente Técnico(a) de Gestão de Pessoas e Supervisor(a) de Gestão de Pessoas.....	177
APÊNDICE I – Planilha de Mapeamento de Comportamentos.....	183
ANEXO A – Formulário de Avaliação Modelo A (Chefia e Auto-avaliação)	185
ANEXO B - Formulário de Avaliação Modelo B (Clientes internos)	190
ANEXO C - Distribuição de pesos para os cargos técnico-administrativos (nível operacional)	192
ANEXO D - Distribuição de pesos para os cargos técnico-administrativos (nível superior).....	194
ANEXO E – Distribuição de pesos para os cargos de chefia	196
ANEXO F – Descrição dos cargos área de Recursos Humanos da Dígito	198

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional percebido nos dias hoje é marcado por uma adversidade de transformações tecnológicas, rapidez de informações e pela dinâmica da globalização. Em paralelo, as empresas buscam moldar-se a nova realidade através da execução de novos processos como a reestruturação produtiva, o gerenciamento da qualidade, a reengenharia organizacional e novas práticas de recursos humanos.

Vive-se hoje com um novo paradigma econômico, caracterizado pela velocidade e pela inovação, curta duração de tempo do ciclo de vida dos produtos, busca da qualidade e satisfação dos clientes quanto a excelência no atendimento de suas necessidades. A importância está acentuada nos ativos intangíveis, como identificação da marca, conhecimento, inovação e, sobretudo, capital humano (RUANO, 2007).

Na gestão atual o capital humano entra em evidência, de acordo com Silva (2008), é nas pessoas que reside as grandes oportunidades de inovação. São as pessoas que compõem o capital humano das empresas e são consideradas responsáveis por uma importante e crescente parcela das vantagens competitivas das organizações.

Começa-se a compreender que o diferencial definitivo não está na tecnologia, na estrutura tangível, ou nos processos e nem na escala produtiva, pois todos esses podem ser comprados pela organização. O comprometimento e a capacidade das pessoas é o que as empresas precisam contar para alcance de êxito no mercado competitivo. O desafio das organizações é atrair e reter criadores de conhecimento e dominadores de competências.

Desta forma, a preocupação com o capital humano, percebido como agente que gera conhecimento e valor à organização, fez com que muitas empresas optassem pela reavaliação de seus modelos de gestão. Chiavenato (2004) afirma que modelos de gestão devem estar focados no ajuste de estratégia do RH com as estratégias da empresa, na administração da infra-estrutura interna e melhoria contínua dos processos, na contribuição dos colaboradores de forma a prover recursos para treiná-los e incentivá-los e na atuação do RH como agente de transformação e de mudança, identificando e solucionando incapacidades da organização. Assim, aprimorar o modelo de gestão da organização acompanhado pela preocupação estratégica do

capital humano garante diferencial competitivo e possibilidade de competição atual e futura perante concorrentes.

O modelo de gestão significa um conjunto de práticas administrativas a serem executadas para que sejam atingidos os objetivos afixados pela direção da empresa. E de acordo com Dutra (2001) o método de gestão compreende o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, natureza das relações hierárquicas, os sistemas de avaliação e controle de resultados, a estratégia organizacional, as políticas de gestão de pessoas e os valores e filosofia de gestão que inspiram a empresa.

Na nova abordagem de gestão, as pessoas deixaram de serem simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordados como seres com inteligência, personalidade e que agregam à empresa através de conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares (CHIAVENATO, 2004).

O grande desafio das empresas está em gerir pessoas providas de capacidades e competências distintas. O modelo de gestão por competências é um desdobramento da gestão de pessoas com uma ótica mais abrangente e sistêmica, pois integrada a gestão a todos os subsistemas da área de recursos humanos.

Competência significa os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que afetam parte do trabalho de uma pessoa resultando em seu desempenho no trabalho (GRAMIGNA, 2007). Gerir pessoas por competências significa identificar o grau de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador e alinhá-los à melhor posição e função dentro da empresa. Trabalhar desta forma faz com que a empresa direcione o foco nos esforços das pessoas no cumprimento direto das funções definidas por cada cargo, potencializando diretamente o alcance das estratégias organizacionais.

Desta forma, o modelo de gestão por competências propõe alinhar a gestão estratégica de seu capital humano com as estratégias e objetivos de negócio da organização.

E para alcance de objetivos organizacionais e monitoramento do cumprimento das funções a avaliação de performance é essencial. Para Marras (2002, p. 173) a avaliação de desempenho é “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.)”.

Para identificar a diferença em as competências exigidas pelo cargo e as competências dominadas pelos colaboradores torna-se imprescindível a utilização do instrumento de avaliação de desempenho com foco em competências. De acordo com Sato (2008) com a utilização de uma ferramenta de desempenho, o gestor entra em contato com eventuais *gaps* de performance que seus profissionais apresentam e propõe planos de ações em busca de melhoria. Dessa maneira, atinge-se mais rapidamente, e de forma mais efetiva, os resultados pretendidos pela empresa.

Neste contexto, o presente trabalho pretende investigar e sistematizar conhecimentos a respeito da prática de gestão de pessoas por competências, como também abordar a ferramenta de avaliação de desempenho vinculada à mensuração de competências da organização estudada.

Pretende-se conhecer de forma mais minuciosa a aplicabilidade da gestão por competências e desdobrá-la ao processo de “aplicar pessoas”. De acordo com Chiavenato (2004, p. 14), “os processos de aplicar pessoas são utilizados para desenhar as atividades que as mesmas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho”.

Em seguida, será contextualizado o tema e estabelecido os objetivos e justificativa do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento. O período após a Revolução Industrial até meados de 1950 foi marcado por um modelo de gestão burocrático e pela teoria clássica, no qual as empresas dominavam uma postura conservadora, voltada a manutenção do *status quo*. Adotavam uma estrutura organizacional burocrática, com a centralização de decisões e o estabelecimento de normas e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. As mesmas eram consideradas recursos de produção, assim como as máquinas, equipamentos e capital. A área que administrava os recursos humanos era chamada de departamento de pessoal, a mesma cuidava estritamente das responsabilidades burocráticas, cumprimento as exigências legais a respeito do emprego (CHIAVENATO, 2004).

Após a Segunda Guerra Mundial, entre as décadas de 1950 a 1990, as mudanças no ambiente organizacional tornaram-se mais intensas, assim como a ampliação das transações comerciais e a competição entre empresas. O modelo de gestão passa pelas Teorias Estruturalista, Comportamental, de Sistema e da Contingência. Para acompanhar as características de inovação e dinamismo as empresas tentaram adaptar-se com a estrutura matricial de departamentalização funcional, no qual o comportamento, a motivação humana e o processo de decisão ganharam destaque e atenção. A área administrativa de recursos humanos nesta época, chamada de DRH, desenvolvia funções operacionais e táticas, centralizava na área atividades de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais (CHIAVENATO, 2004). Dutra (2002) ainda comenta que foram as empresas multinacionais trouxeram práticas estruturadas de gestão de pessoas, é neste momento que marca uma gestão mais profissionalizada de pessoas.

Desde o início da década de 1990 até o atual contexto o enfoque do modelo de gestão é outro. Apontada por Chiavenato (2004) como Era da Informação, as organizações precisaram voltar-se para a agilidade, a mobilidade, a inovação e a globalização, somente assim, puderam enfrentar as ameaças e oportunidades que a cercam no ambiente corporativo. O modelo de gestão que acompanha estas transformações baseia-se na descentralização de decisões, estrutura horizontalizada e enxuta, cargos flexíveis e multifuncionais, organização voltada a processos e orientação a objetivos e resultados. As pessoas deixaram de ser recursos e passaram a ser abordadas com seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares.

Na Era da Informação, a administração de recursos humanos volta-se a gestão de pessoas. As tarefas burocráticas são transferidas a terceiros (terceirização), as atividades táticas são disseminadas a cada área da empresa, no qual os gerentes de cada área passam a ser gestores de pessoas e a área RH da empresa passa a assumir atividades estratégicas de orientação global.

O autor ainda coloca que capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento. Os fatores tradicionais de produção – terra, mão de obra e capital – produziam retornos cada vez menores. Segue em evidência a preocupação com os ativos intangíveis, conhecimento, o capital humano e o capital intelectual, como fatores de diferencial competitivo. Para Chiavenato (2004,

p. 38) na Era da Informação, “o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, e o trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização baseada no conhecimento”.

O Modelo de Gestão por Competências vai além ao atual modelo de gestão de pessoas abordado por Chiavenato (2004), a metodologia da gestão por competências representa tentativas de dar respostas: à necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado; às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua; e às demandas de aprendizagem e da criação de conhecimento, para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional. Seu foco principal está orientado para o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes de excelência para a conquista de vantagem competitiva (CARBONE, 2008).

De acordo com Ruano (2007) a gestão por competências deixa de admitir que as pessoas sejam valorizadas por um estoque de conhecimentos adquiridos para reconhecer quais desses conhecimentos serão colocados em prática e com qual aproveitamento. A autora ainda coloca que a prática desse modelo na gestão de pessoas de forma compartilhada com os objetivos estratégicos proporciona às organizações condições de medir seus resultados no que se refere ao seu ativo mais importante hoje no mundo dos negócios: o capital intelectual.

Para o alcance das metas e objetivos organizacionais as empresas necessitam contar, de um lado, por profissionais altamente capacitados aptos a fazer frente às oportunidades e ameaças do mercado, e de outro, um sistema de recursos humanos eficaz (RUANO, 2007). A gestão por competências aplicada permite à empresa identificar os talentos humanos e geri-los de forma estratégica, agregando valor à organização e garantindo um diferencial competitivo.

As propostas para obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar para uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos; gestão de competências; gestão de desempenho; acumulação do saber; e gestão do capital intelectual (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

O papel da área de Recursos Humanos acompanhou as mudanças do ambiente organizacional. Hoje, existe um maior envolvimento com a administração estratégica de recursos humanos, tendo o objetivo de prover, manter e reter colaboradores motivados e valorizados, reavaliar a eficiência da infra-estrutura interna constantemente, como também administrar transformações e mudanças culturais

(CHIAVENATO, 2004). A gestão por competências é um modelo que sustenta todas as práticas atuais de recursos humanos, pois aproxima a gestão de pessoas com a dimensão e expectativas globais da empresa.

No contexto apresentado até então, torna-se impraticável pensar em melhorias na qualidade de produtos e serviços, e em ganhos de produtividade sem envolver aspectos relacionados com o desenvolvimento de competências, treinamentos, remuneração variável, gestão do conhecimento e outros. O interessante é que todos estes aspectos estão diretamente ligados à gestão de recursos humanos (OLIVEIRA; GUEIROS, 2004).

É possível visualizar a gestão por competências como um novo instrumento gerencial que figura como alternativa aos modelos tradicionalmente utilizados pelas organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999). A gestão por competências é uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada ao desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. Enquanto isso, o modelo tradicional de recursos humanos baseava-se na especialização de mão-de-obra, com ênfase na padronização de processos e produção em escala, além disso, as pessoas vistas como recursos operacionais. Nos novos modelos de gestão, as pessoas são vistas como seres pró-ativos e inteligentes, capazes de agregar conhecimentos e gerar valor à organização (CHIAVENATO, 2004).

Baseando-se no pressuposto de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados pela concorrência confere à organização certa vantagem competitiva, a gestão baseada nas competências propõe-se integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas essenciais à consecução dos objetivos organizacionais (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

A Gestão por Competências permite ainda, integrar todos os processos de gestão de pessoas, os subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho. Este último subsistema, segundo Chiavenato (2004) permite uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

O sistema de gestão por competências pode ser desdobrada em forma de avaliação de desempenho no intuito de proporcionar resultados mensuráveis de performance de pessoas em relação aos objetivos da empresa. E estes resultados de

performance podem ser sustentados pela mensuração e avaliação voltado à competências críticas de sucesso. A avaliação de desempenho humano nas empresas constitui-se uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a organização (RABAGLIO, 2004).

A Dígitro Tecnologia Ltda., empresa foco deste estudo, atua no ramo de telecomunicações, ambiente bastante dinâmico e competitivo. Torna-se indispensável para a empresa, uma área de Recursos Humanos que trabalhe constantemente pela retenção e mantimento de profissionais qualificados, competentes e voltados à resultados.

A área de Recursos Humanos (RH) da Dígitro apresenta uma filosofia de gestão de pessoas direcionada à valorização e ao reconhecimento do seu capital humano. Isto pode ser notado na preocupação da empresa em desenvolver uma estrutura interna de gestão que contempla diversos processos e integram a área de Recursos Humanos ao restante da empresa. O RH da Dígitro procura aprimorar constantemente seus subsistemas de gestão. Apresentam uma política de Recrutamento e Seleção praticada integralmente por profissionais internos. Remuneram seus colaboradores através de um Plano de Cargos e Salários que valoriza o colaborador. Monitora o desempenho interno através da Avaliação de Desempenho 360° realizada semestralmente. Desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento como ferramenta de retenção de talentos, através de levantamento de necessidades de treinamento feitas mensalmente e geridas pela própria área de RH. E ainda, apresenta um núcleo que cuida especificamente das relações trabalhistas, no qual envolve o âmbito burocrático da gestão de pessoas.

A Dígitro Tecnologia Ltda. adota a ferramenta de avaliação de desempenho 360° há 2 (dois) anos, a ferramenta tem principal finalidade o crescimento profissional de seus colaboradores, pois é através do feedback dado pelos gestores que o colaborador pode reavaliar sua contribuição para a empresa e suas limitações no desempenho do trabalho. A estrutura 360° é interativa, representa que cada colaborador é avaliado por clientes, parceiros e chefias, possibilitando neutralizar as avaliações através de diferentes percepções. Em seguida, após analisado os resultados, o colaborador recebe o feedback de seu gestor imediato. Semestralmente, verifica-se o desempenho individual quanto à conduta e comprometimento, habilidades técnicas,

produtividade, liderança, entre outros quesitos, resultando em um instrumento dinâmico e flexível à necessidade da empresa.

A ferramenta de avaliação de desempenho utilizada pela Dígitro unida a uma proposta de gestão por competências será foco do estudo.

O diferencial da ferramenta de avaliação de competências a ser proposta e utilizada pela empresa está na realização do mapeamento de competências organizacionais, de forma a identificar comportamentos críticos de sucesso e mensurá-los de acordo com cada função. A avaliação de desempenho com foco em competências direciona o monitoramento da performance dos profissionais quanto a competências comportamentais e específicas necessárias para alcançar as estratégias da organização e agregar valor a mesma.

Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Como desenvolver um modelo de avaliação de desempenho por competências para a área de Recursos Humanos da empresa Dígitro Tecnologia Ltda.?

1.2 OBJETIVO

A seguir serão contemplados os objetivos (geral e específico) do estudo.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é propor um modelo avaliação de desempenho por competências adequada à área de Recursos Humanos da empresa Dígitro Tecnologia Ltda.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste estudo estão descritos a seguir:

- a) Analisar o planejamento estratégico global da empresa e desdobrá-lo para a área de Recursos Humanos da Dígitro Tecnologia Ltda.;
- b) Identificar as competências organizacionais e funcionais inerentes a dois cargos da área de Recursos Humanos da Dígitro Tecnologia;
- c) Reavaliar a ferramenta de avaliação de desempenho existente na empresa e reestruturá-la para a avaliação de desempenho por competências;

- d) Propor melhorias ao modelo de avaliação de desempenho utilizado atualmente pela empresa visando o alcance de melhores desempenhos para a área de Recursos Humanos da empresa;
- e) Aplicar o modelo de avaliação de desempenho por competência proposto visando mensurar as competências críticas de um dos profissionais da área de Recursos Humanos da Dígítro Tecnologia Ltda – identificar o *gap* do colaborador;

1.3 JUSTIFICATIVA

Os critérios de importância, originalidade e viabilidade devem ser atendidos quando escolhido o tema de um trabalho acadêmico. De acordo com Rudio (*apud* DESLADES, 2002), algumas indagações devem ser feitas quanto a originalidade e relevância deste (importância), se é adequado para o autor, e se o mesmo terá possibilidade para tal investigação (viabilidade).

A confecção deste trabalho permitirá uma maior proximidade com o tema de Gestão por Competências e sua aplicabilidade quando desdobrado ao subsistema de avaliação de desempenho por competências. Além disso, pode-se perceber as mutações e impactos causados à organização quando aplicado como forma de gestão. Ao rever a literatura atual sobre o assunto torna-se possível criar uma visão mais crítica quanto ao modelo de gestão em questão e possibilitar a proposição de melhorias quanto ao atual modelo de gestão de desempenho utilizado pela Dígítro.

O presente trabalho torna-se de extrema importância para a empresa, pois de acordo com Alvarães (2000), a Gestão por Competências é muito mais que uma forma de administrar, é uma filosofia de talentos nas empresas. Comenta ainda que através deste modelo de gestão pode-se orientar as ações das pessoas no intuito de construir uma organização eficaz, atingindo suas metas e objetivos. A proposta metodológica de mapeamento e avaliação de desempenho por competências para a área de recursos humanos poderá propagar-se as demais áreas e disseminar o estilo de gestão para a abrangência de toda a empresa.

Além disso, justifica-se a importância deste estudo para a autora, pois o trabalho também desenvolve uma interface entre a teoria e a prática organizacional, o que fortalece a própria formação acadêmica da autora.

A originalidade corresponde ao potencial que os resultados da pesquisa têm em surpreender. A gestão por competências e seus desdobramentos são constantemente explorados em trabalhos e pesquisas acadêmicas, mas vale evidenciar que a empresa pesquisada não utilizava este modelo de gestão. O desenvolvimento de uma metodologia de mapeamento de competências adequada à realidade da Dígito permite a mesma atingir de forma eficiente os resultados esperados juntamente com o desenvolvimento das competências internas.

Existe a utilização, por parte da empresa, da ferramenta gerencial de avaliação de desempenho, mas não voltada à mensuração de performance por competências. A proposta deste trabalho torna-se original, uma vez que a nova proposta serve de base de apoio para a implementação da ferramenta às demais áreas Dígito.

Quanto à viabilidade, Mattar (2005) coloca que são diversos os fatores que envolvem a realização efetiva de um projeto, entre eles: prazos, recursos financeiros, a competência do autor, a disponibilidade potencial de informações e o estado de teorização a esse respeito.

A consecução deste trabalho apresenta viabilidade no sentido, que a autora trabalha na área de recursos humanos da empresa, foco do estudo, e tem contato profissional diário com a área. A acessibilidade de informações internas e o contato diário com o ambiente Dígito proporcionam uma análise ainda mais apurada da realidade organizacional da empresa em questão. Paralelo a isto, a gerência de Recursos Humanos da empresa contribui para o levantamento fiel de informações importantes, estudo ainda foi acompanhado e orientado por profissionais experientes e com referencial teórico.

O trabalho foi desenvolvido no prazo estabelecido e os recursos financeiros despendidos não foram empecilhos, sendo operacionalmente viáveis, disponibilizados em parte pela empresa e em parte pela autora do trabalho.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo 01 (um) descreve-se o tema abordado, os objetivos geral e específicos e a justificativa do estudo.

No capítulo 02 (dois) aborda-se a revisão de literatura, a qual visa fundamentar teoricamente o trabalho. Neste capítulo contemplam-se conceitos de: competência, avaliação de desempenho e a gestão por competências.

O capítulo 03 (três) apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa, que permitiram o alcance dos objetivos propostos.

No capítulo 04 (quatro) é abordada a descrição dos dados coletados na organização por intermédio de entrevistas e aplicação de questionários, ainda assim, apresenta-se a caracterização da empresas, seu histórico, bem como, todas as análises realizadas em decorrência aos processos realizados na coleta de dados.

No capítulo 05 (cinco) é estruturada a proposta de metodologia para construção da ferramenta de avaliação por competências, além de pontuadas as etapas seguidas.

No capítulo 06 (seis) detalha-se toda a aplicação da metodologia proposta, incluindo a identificação de competências organizacionais e funcionais e a avaliação por competências propriamente dita.

No capítulo 07 (sete) são feitas as recomendações a ferramenta de avaliação de desempenho 360° utilizada atualmente pela empresa.

No capítulo 08 (oito) apresenta-se as considerações finais referente a pesquisa, com foco no estudo de caso descrito no capítulo 06 (seis). E, por fim, apresentam-se as referências, anexos e apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Pretende-se neste capítulo apresentar fundamentos e conceitos a respeito do tema, de forma a aprofundar os conhecimentos teóricos pertinentes indispensáveis para embasamento do trabalho científico e melhor entendimento do tema por parte da autora.

O referencial teórico aborda os assuntos: competência, gestão por competências e avaliação de desempenho.

2.1 COMPETÊNCIA, DEFINIÇÕES E DIMENSÕES

Le Boterf (2003) coloca a competência como um conceito em construção. O conceito de competência vem sendo muito discutido no ambiente acadêmico e organizacional, recebendo significados e definições muitos variadas. Porém as interpretações levam a uma essência comum.

A palavra competência é frequentemente utilizada para designar habilidades, aptidão, saber, conhecimento e idoneidade (VIEIRA, 2002). Segundo o dicionário Michaelis (1998, p. 546), competência é: “1. capacidade legal, que um funcionário ou tribunal tem, de apreciar ou julgar um pleito ou questão; 2. faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto; 3. aptidão, idoneidade”.

A primeira acepção diz respeito ao uso jurídico da palavra competência. Nesse sentido, competência significa jurisdição ou autoridade legal para tomar determinadas decisões (NOBRE, 2005). No uso popular, uma pessoa competente é aquela que faz bem aquilo que se espera que ela faça, é aquela que executa uma atividade dentro de padrões de tempo e qualidade esperados e, ainda, que possui atitudes e valores para executar uma atividade com esmero. Esse uso está mais próximo das acepções 2 e 3 propostas pelo dicionário Michaelis.

A palavra competência é utilizada no senso comum para definir a capacidade de uma pessoa para exercer uma atividade com eficiência, atingindo-se os objetivos propostos. Por outro lado, o oposto da competência significa algo negativo, depreciador, chegando mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY; FLEURY, 2004).

No início do século XX, as organizações já se preocupavam em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente de uma certa função. Foi quando a concepção de competência deu-se no âmbito organizacional. Na realidade, a noção de competência *tem evoluído para o entendimento e que não se restringe somente as fronteiras do ambiente de trabalho, em certa medida, deixando de limitar-se à execução das tarefas de um cargo* (VIEIRA, 2002).

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob perspectiva do indivíduo em 1973, quando McClelland publicou o artigo “Testing for competence rather than intelligence” (FLEURY; FLEURY, 2004). Esse artigo causou impacto, tendo em vista que apresentava uma nova visão para a seleção de candidatos a emprego nas organizações que até então se baseava na análise de Testes de Inteligência e Testes de Aptidões. Segundo McClelland, esses testes são ineficazes para prever o sucesso extra-escolar, por não haver correlação entre o sucesso em tais testes e o sucesso na vida profissional (DAÓLIO, 2004).

De acordo com McClelland (*apud* FLEURY; FLEURY, 2004) a competência:

é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferente, assim, da competência de aptidões, que seria um talento natural da pessoa, a que pode vir a ser aprimorado de habilidades, que seriam a demonstração de um talento particular na prática, e de conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

Na década de 80, Richard Boyatzis, reanalisando os dados de estudos realizados sobre competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, na sua opinião, definem um desempenho superior (FLEURY; FLEURY, 2004). Nesta perspectiva, Fleury e Fleury (2004, p. 28) definem competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, considerando-se que competência como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação desta competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa.

Freitas (2002) enfatiza a importância da competência para o diferencial *permanente e de difícil imitação da organização perante a concorrência*, e diz que o sucesso presente de uma empresa depende do valor percebido de seus serviços, mas seu sucesso permanente está ligado às competências de suas pessoas.

Dutra (2001, p. 25) reforça o pensamento de Freitas (2002), quando afirma que são as pessoas que, “ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da

organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto”. O autor coloca ainda que a agregação de valor dos indivíduos, é portanto, a contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da empresa, o que permite a mesma manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Para a prática das competências organizacionais é preciso existir a ação das competências do profissional, que manifesta-se, na visão de Fleury (2004, p. 30) como o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. A figura 01, a seguir, representa a visão de Fleury e Fleury(2004, p. 31).

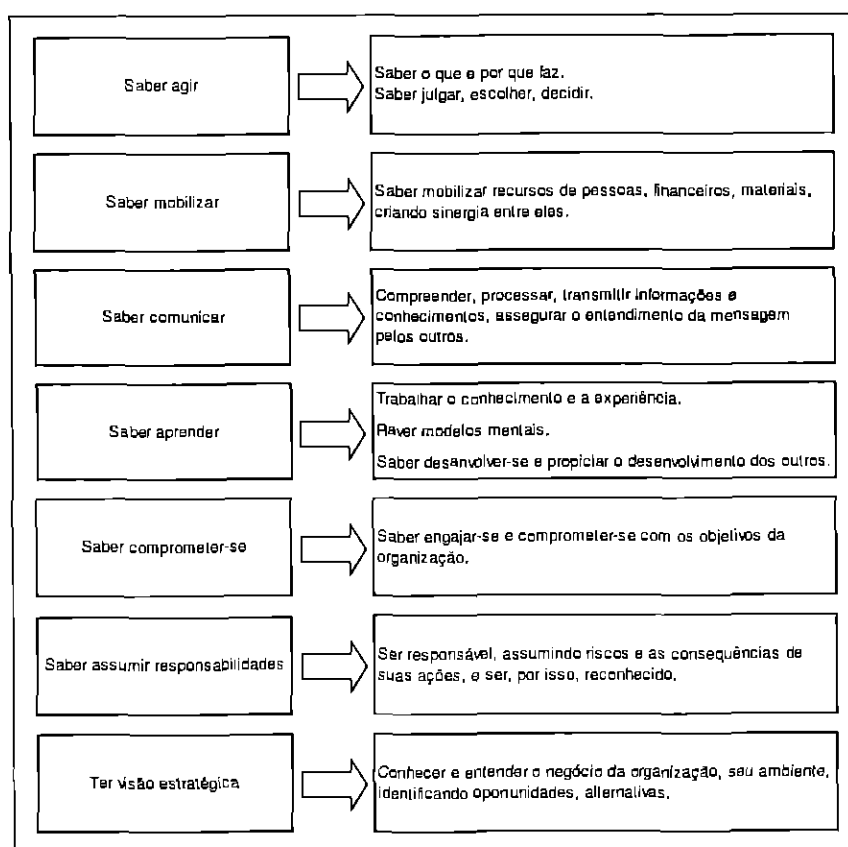


Figura 01 – Competências do profissional
Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 31)

A competência profissional, quando aplicada ao cotidiano organizacional proporciona melhores desempenhos individuais, pois envolve elementos como “o saber”, “o saber fazer” e “o saber ser”. Para Gramigna (2007), competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com seu desempenho no trabalho. Além

de Gramigna, existem outros autores que abordam a competência em três elementos fundamentais.

Rabaglio (2004) é um deles, diz que a competência é formada pelo CHA: conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento é o saber. O que se sabe, mas não necessariamente se coloca em prática, a habilidade é o saber fazer, o que se pratica, se tem experiência e domínio sobre, e a atitude é o querer fazer, as características pessoais que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe.

O autor Scott B. Parry (*apud* RABAGLIO, 2004) ainda complementa, competência é definida como: um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados. Afirma que a limitação de competências afeta consideravelmente da atividade de alguém e relaciona-se diretamente com o desempenho do colaborador; a competência ainda pode ser medida segundo padrões preestabelecidos e ser melhorada por meio de treinamento e desenvolvimento.

As competências podem ser tratadas não só como um atributo relacionado a um indivíduo, é possível associar o conceito de competências não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho ou mesmo a organizações.

Fleury (2002) percebe no ambiente organizacional a existência da competência em três níveis:

- a) das organizações (as *core competences*);
- b) a nível de pessoa (a competência do indivíduo);
- c) dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

A competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos. Essa abordagem considera que toda empresa tem um portfólio: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca e imagem), organizacional (sistemas administrativos e cultura organizacional) e recursos humanos (FLEURY; FLEURY, 2004). A autora ainda destaca que é esse portfólio que cria vantagens competitivas e, dessa maneira, a definição das estratégias competitivas deve começar com um entendimento das possibilidades estratégicas dadas por esses recursos.

Prahalad e Hamel (1995) complementam o conceito e definem competências essenciais (*core competence*), como sendo a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Para os autores, a competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Prahalad e Hamel (1995) diferenciam

competências organizacionais e competências essenciais: As competências essenciais são aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais. Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; dessas, apenas algumas são competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantam uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

Quando a empresa define sua estratégia competitiva, a mesma identifica suas competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. Passando do nível mais estratégico da formação de competências organizacionais para o nível das competências do indivíduo, Fleury e Fleury (2004, pg. 36) categoriza de forma sistêmica, três grandes perspectivas que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa:

- a) Competência do negócio: competência relacionada à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social;
- b) Competências técnico-profissionais: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade.
- c) Competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, como a comunicação, negociação, mobilização para mudança e sensibilidade cultural.

Dutra (2001, p. 27) contribui na discussão sobre competências individuais com o conceito de entrega, diz que o indivíduo agrega valor à organização quando reflete um saber agir de maneira responsável e reconhecido quando identificado a sua entrega, os resultados percebidos pela organização. Implicando um saber no sentido de como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em determinado contexto organizacional.

A competência individual pode dividir-se em dimensões distintas, Deffune e Depresbiteres (2002) propõem a classificação destas competências em três tipos: tecnológicas, pessoais e participativas. As competências tecnológicas dizem respeito aos conhecimentos de técnicas e tecnologias de uma profissão ou de profissões afins. As competências interpessoais se referem à capacidade de negociar, decidir em

equipe, comunicar-se. E as competências participativas são aquelas pelas quais o trabalhador consegue organizar seu trabalho de modo cooperativo, solitário e através das quais o trabalhador está sempre disposto a assumir responsabilidades.

Fleury (2002) ainda complementa que a competência individual encontra limites, mas não a sua negação, no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa determinada época. E ressalta que as competências sempre são contextualizadas. O autor ainda coloca que os conhecimentos e o know-how não adquirem status de competências, somente são considerados se comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência. A figura 02, ilustra a colocação da autora.

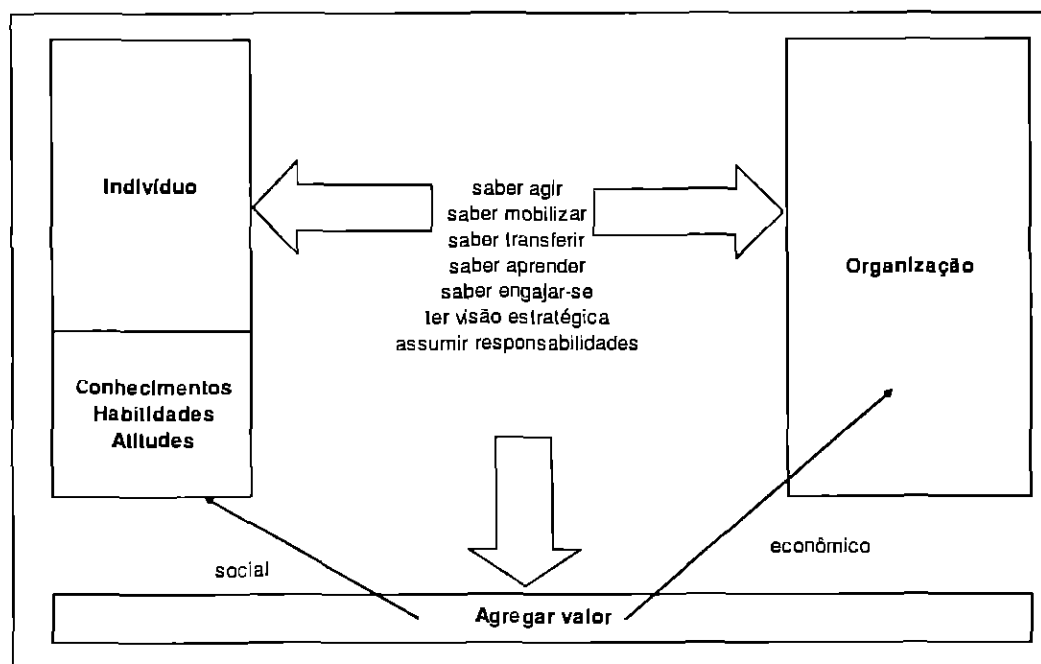


Figura 02 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 30)

Le Boterf (2003) coloca a competência do indivíduo, como resultado do cruzamento de três eixos, a formação da pessoa (sua biografia e socialização), a formação educacional e sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações (FLEURY; FLEURY, 2004).

Fleury e Fleury (2004, p. 81-82) levantam alguns aspectos e indicadores relacionados a gestão de pessoas que possibilitam a formação de competências.

O primeiro enfatiza a importância dada às pessoas para o sucesso das estratégias da empresa. É fundamental que a alta gerência de pessoal tenha poder de voz e vez nas grandes decisões. De igual importância é a empresa ter suas políticas bem definidas e constantemente atualizadas.

O segundo aspecto faz referência as políticas de sistema de remuneração, que devem estar atreladas às pessoas e não aos cargos, como faz o sistema tradicional. A estratégia de participação dos funcionários, como por exemplo, caixa de sugestões aos grupos de melhoria é uma forma de proposta de desenvolvimento contínuo e aprendizagem entre os funcionários e da capacidade da empresa em manter seus empregados mediante controle quantitativo pelos indicadores de rotatividade.

O terceiro aspecto a ser considerado é o que leva em conta a formação educacional dos funcionários e os treinamentos e desenvolvimento para a formação de competências essenciais à organização. Estes aspectos podem ser observados na figura 03, a seguir.

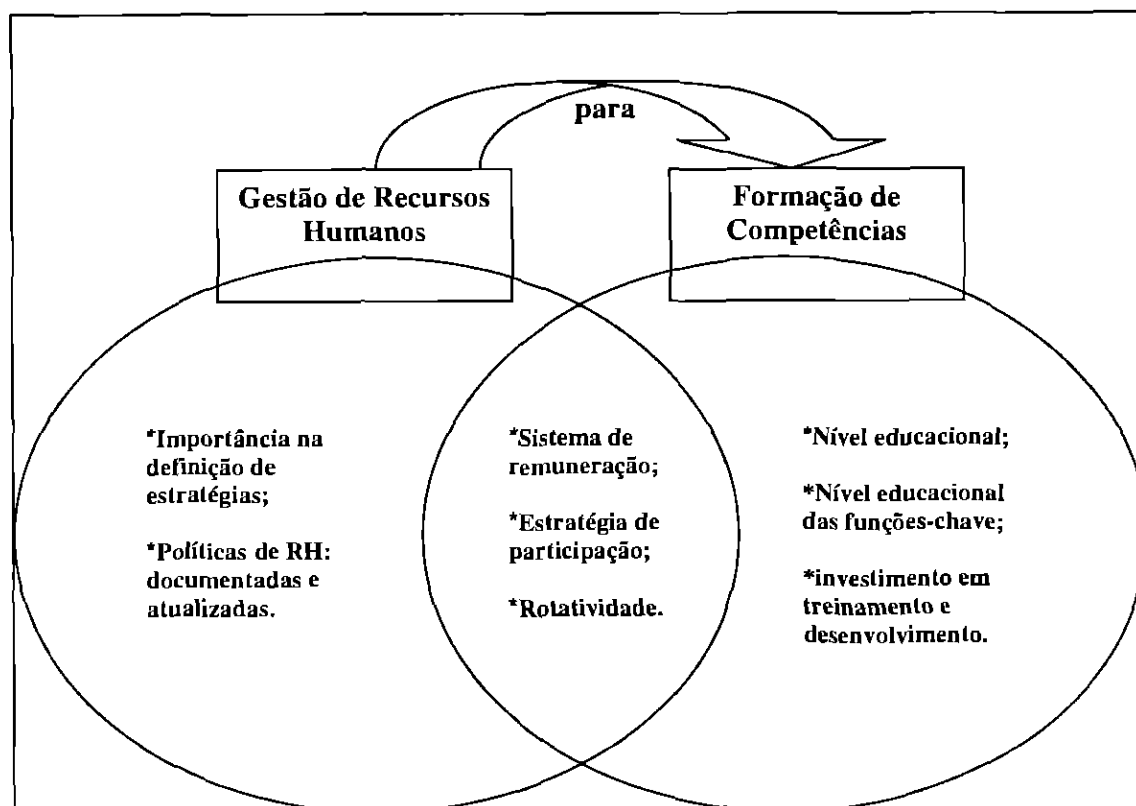


Figura 03 – Gestão de recursos humanos para a formação de competências
Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 81)

As dimensões citadas na figura 03 baseiam-se em indicadores que possibilitam apreender como a empresa pode gerenciar seus funcionários para a formação de competências. Seguem tendências de estruturas organizacionais mais enxutas, na valorização de funções estratégicas, que envolvam o atendimento de novas demandas e inovação de produtos, no papel estratégico que o RH assume, e através da elevação do nível educacional de seus empregados (FLEURY; FLEURY, 2004).

Fischer (*apud* FLEURY; FLEURY, 2004, p.79) afirma que adotar um modelo de gestão com práticas avançadas segue os seguintes pontos:

- a) Captação: na procura de competências necessárias às estratégias do negócio, com profissionais com nível educacional elevado, programas de *trainees* para atrair novos talentos e questionamento de procedimentos antigos.
- b) Desenvolvimento: práticas de desenvolvimento de competências essenciais e demanda por pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento.
- c) Remuneração: novas formas de remuneração, como participação de resultados, remuneração variável e a remuneração tradicional, tomando como base as competências desenvolvidas; além da vinculação da remuneração com instrumentos de avaliação de performance.

O autor acrescenta que o maior desafio das empresas é alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho, às estratégias de negócios e aos objetivos organizacionais.

O desenvolvimento e a formação de competências têm relações estreitas com os processos de aprendizagem individual, aprendizagem em grupo e aprendizagem na organização. É pelo processo de aprendizagem que as pessoas aprendem e desenvolvem as competências necessárias à organização e aos seus projetos profissionais (FLEURY; FLEURY, 2004).

O processo de aprendizagem, de acordo com Fleury e Fleury (2004), acontece primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas e negativas. A aprendizagem no nível do grupo constitui-se do processo social e coletivo, combinam conhecimentos e crenças individuais, a aprendizagem organizacional é resultado dos processos anteriores, no qual se institucionaliza e expressa-se em diversos artefatos organizacionais.

A aprendizagem organizacional reflete no desenvolvimento de competências. A conjugação das situações de aprendizagem propicia a transformação do conhecimento

em competência. Le Boterf (*apud* FLEURY e FLEURY, 2004, p.40) propõe o quadro 01 sobre o processo de desenvolvimento de competências.

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Quadro 01 – Processo de desenvolvimento de competências
Fonte: Le Boterf (*apud* FLEURY e FLEURY, 2004, p.40)

A transformação do conhecimento em competência só acontece num contexto profissional específico, pois a realização da competência agrega valor não apenas ao indivíduo, mas também à organização.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (CARBONE *et al*, 2006).

De acordo com Brandão e Guimarães (1999) a gestão por competências é um processo contínuo que parte da formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidas a missão, visão e seus objetivos estratégicos. Ao desdobrar os objetivos estratégicos é possível definir os indicadores corporativos e metas, do nível estratégico ao tático e operacional, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. Realiza-se também o mapeamento das competências (organizacionais e humanas), ou seja, identifica-se o

gap, ou lacuna, existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização.

Caso a empresa não se preocupe em captar ou desenvolver competências, a tendência é o crescimento do *gap*. As organizações estão inseridas num ambiente de alta complexidade exigindo a captação de novas competências para a concretização da estratégia organizacional, além disso, as competências atuais disponíveis na empresa tendem a tornar-se obsoletas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

Para Carbone *et al* (2006), a diferença existente entre a competência necessária e a disponíveis pode ser minimizada através do planejamento de ações de captação e de desenvolvimento de competências. O *gap* pode ser diminuído através da captação de competências externas:

- a) Nível individual – por meio da seleção por competências (recrutamento e seleção) e a integração ao ambiente organizacional;
- b) Nível organizacional – por meio de joint-ventures ou alianças estratégicas.

As ações de desenvolvimento referem-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, podem ocorrer a nível individual, por meio da aprendizagem e a nível organizacional, através de investimentos em pesquisa (CARBONE *et al*, 2006).

Segundo Brandão e Guimarães (1999) a gestão por competências também envolve a formulação de planos operacionais e de gestão, assim como os respectivos indicadores de desempenho. E, para completar o ciclo, utiliza-se a etapa de acompanhamento e avaliação, que funciona como o mecanismo de *feedback*. A gestão do desempenho é observada numa abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com aqueles esperados.

É interessante observar que existe uma relação de interdependência entre a gestão por competências e a gestão do desempenho, pois o desempenho expressa a competência das pessoas equipe e organização. A aplicação paralela da competência e do desempenho visa integrar e direcionar esforços em torno de objetivos e metas organizacionais (CARBONE *et al*, 2006).

A gestão por competências vista inicialmente em uma visão sistêmica pode ser desdobrada a nível individual, ou seja, partir na estratégia organizacional até a descrição da competência para cada função ou equipe interna. Este desdobramento é alcançado através do mapeamento de competências, com premissas, métodos, técnicas e instrumentos.

Para Gramigna (2007, p. 43) a Gestão por Competências é um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas. A essência deste modelo de gestão compreende que todo líder é um gestor de pessoas. Leme (2005) ainda coloca, que a implantação de um modelo de Gestão de Competências é um processo que necessita do envolvimento de toda a empresa, é um projeto que precisa ser compartilhado por todos os colaboradores, partindo da direção da empresa.

Gramigna (2007, p. 25) pontua premissas importantes à respeito do modelo de competências:

- a) Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.
- b) Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado com profissionais que apresentem determinado perfil de competências.
- c) Reconhecimento de que aqueles ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.
- d) Percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.

A autora complementa que estas premissas devem ser difundidas até que façam parte da cultura geral e sejam internalizadas nas atitudes e no comportamento dos colaboradores.

Para a implantação da ferramenta de Gestão por Competências, deve-se adotar diretrizes, e Leme (2005, p. 22-26) sugere que importantes etapas devem ser seguidas:

1. Sensibilização/Conscientização: neste momento a empresa deve apresentar a toda organização os motivos da necessidade de implantação de Gestão por Competências. Conceituar competência, divulgar o objetivo da implantação e os benefícios para a organização e para o colaborador.
2. Definir as Competências Organizacionais: nesta etapa são definidas as de que a organização precisa para trabalhar alinhada com sua Missão, Visão, Valores e Estratégia.
3. Definir as Competências de cada Função: logo que estabelecidas as competências organizacionais, deve-se analisar a descrição das funções e

determinar quais das competências organizacionais são necessárias para cada função e em qual intensidade. Definindo-se, então, o perfil ideal da função.

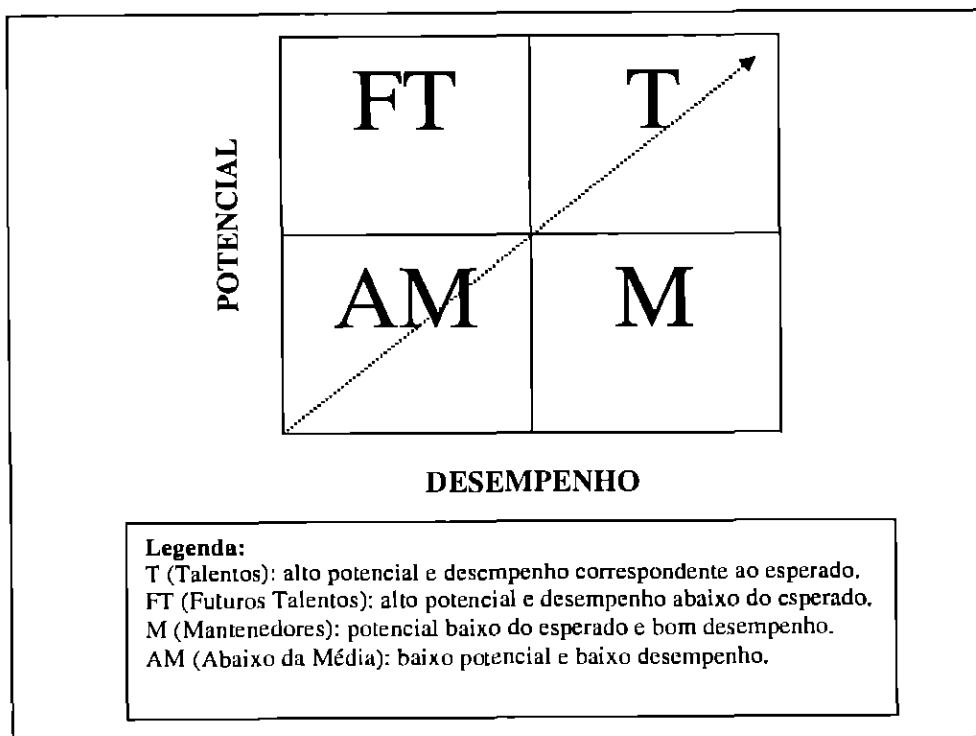
4. Identificar as Competências dos Colaboradores: neste momento avalia-se as competências de cada colaborador, ou seja, identifica-se quais são as competências dos colaboradores para saber o que os mesmo tem a oferecer e identificar quais competências precisam ser aprimoradas.
5. Desenvolver os Colaboradores: identificadas as deficiências de cada colaborador, parte-se para o treinamento e desenvolvimento dos mesmos.
6. Acompanhar a evolução/ Gestão por Competências: parte do processo em que se torna possível usufruir do mapeamento de competências, de forma a identificar novos talentos para novos projetos, analisar equipes, motivar os colaboradores utilizando os que possuem mais competências para participar da evolução dos colaboradores que estão se desenvolvendo, reaproveitar talentos da empresa, e também utilizar os parâmetros de competências na remuneração, benefícios ou plano de carreira da empresa.

Gramigna (2007) coloca que a gestão por competências é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção que se sucedem de forma simultânea ou passo a passo. A autora descreve a implantação do modelo de Gestão por Competências em 5 (cinco) blocos:

- a) Primeiro Bloco – Sensibilização: neste momento é fundamental obter o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho. Busca-se tornar conhecido por todos os colaboradores o modelo de Gestão por Competências e procura-se estimular a participação e o comprometimento de toda a empresa.
- b) Segundo Bloco – Definição dos perfis: consistem em definir as competências essenciais e básicas para necessárias a cada grupo de funções e delinear os perfis. Logo que definidos os perfis, atribui-se pesos de acordo com as exigências de cada unidade de negócios.
- c) Terceiro Bloco – Avaliação de potencial e formação do banco de talentos: a metodologia prevê entrevistas, diagnósticos e seminários de indicação de potenciais, os quais resultam no banco de identificação de talentos. A autora faz uma metáfora com os sete pecados capitais e identificando atitudes e

comportamentos pouco produtivos por parte das pessoas envolvidas no processo.

- d) Quarto Bloco – Capacitação: os dados obtidos na base de informações permitem a distribuição das pessoas em quatro grupos distintos. Como observado no quadro 02.



Quadro 02 – Matriz de potencial X desempenho
Fonte: Gramigna (2007, p.31)

- e) Quinto Bloco – A Gestão do Desempenho: este bloco fecha o ciclo do programa de competências, momento no qual prevê a mensuração de resultados por meio de ferramentas e metodologias específicas.

A verificação do desempenho, de acordo com Gramigna (2007) matém o foco nas competências definidas nos perfis, agregadas a atitudes e comportamentos que só podem ser observados no cotidiano do trabalho.

Logo que levantados os passos para a implementação do modelo de Gestão por Competências pelos autores Leme (2005) e Gramigna (2007), percebe-se que tal modelo procura identificar e tangibilizar, através da mensuração, competências estratégicas para a empresa e desdobrá-la a cada função ocupada, orientando as ações para que os resultados empresariais sejam alcançados. A mensuração de tais competências é concretizada através do processo de avaliação de competências, que

segundo Brandão e Guimarães (1999) é o meio pelo qual as empresas buscam reconhecer e atestar até que ponto pessoas ou equipes de trabalho expressam possuir determinadas competências profissionais.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No ambiente organizacional existe uma preocupação constante em mediar, avaliar e monitorar o desempenho humano, como forma de acompanhar o alcance de seus resultados. Para Chiavenato (2004, p. 222) o desempenho humano é uma preocupação constante na organização moderna, o mesmo precisa excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje.

As empresas buscam constantemente focar em resultados, alcançar bons desempenho e desenvolver seus fatores críticos de sucesso. Na visão de Lucena (1995), o grande desafio está em desenvolver a qualificação e o potencial das pessoas para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados. Existe uma preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados, sendo este, ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, inspirado na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da empresa.

Lucena (1995) ainda coloca, que o processo de avaliação de desempenho deve estar integrado ao dimensionamento das expectativas do negócio, onde a gestão do desempenho confunde-se com a própria gestão do negócio, à medida que as ações são canalizadas para a obtenção de resultados.

Desta forma, o processo de avaliação de desempenho é indispensável à gestão de pessoas, pois dela resultam conseqüências importantes para a motivação e progressão na carreira dos funcionários.

De acordo com Böhmerwald (1996, p. 17), o processo de avaliar e retribuir desempenho pode ser definido como:

um conjunto de sistemas destinados à avaliação do desempenho e as ações subseqüentes por parte da empresa, relativamente ao uso dos resultados da avaliação, tais como: enquadramento do plano de cargos e salários, progresso planejado dentro da empresa através do sistema de carreira e sucessão, remuneração, premiação e reconhecimento, ações corretivas na

execução do trabalho, além de subsidiar o plano de educação e treinamento e rodízio de pessoal.

A avaliação, como um todo, identifica e localiza vários problemas de uma empresa. A avaliação de desempenho serve como ferramenta de mapeamento para a definição e desenvolvimento das políticas de recursos humanos (bonificação, demissão, endomarketing, etc.) tornando estas adequadas às necessidades da organização.

2.3.1 Conceituação de avaliação de desempenho

Para Chiavenato (2004, p. 223), a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistematizada do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e os resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O autor ainda considera a avaliação de desempenho como um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, e, sobretudo, qual é sua contribuição para o negócio da organização.

Na visão de Pontes (2002, p. 24) a avaliação de desempenho:

é um método que visa continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Pontes (2002) ainda faz uma interessante colocação, desdobra a avaliação de desempenho em avaliação de cargos e avaliação de potencial, esta última podendo ser combinada com a avaliação voltada a competências. O autor afirma que a preocupação da avaliação de desempenho é sempre em relação ao comportamento da pessoa no trabalho, não da pessoa em si; a avaliação de cargos estabelece uma hierarquia ou valor relativo aos cargos da empresa; e a avaliação de potencial, avalia a capacidade do funcionário, em termos de seus conhecimentos, vivência, habilidade e aptidões, ou seja, avalia as possibilidades futuras em termos de crescimento profissional.

O processo de avaliação de desempenho pode acontecer através de diferentes dimensões e abordagens. Este processo é abordado por Pontes (2002) como ciclo da avaliação de desempenho. O ciclo, inicia no planejamento estratégico, representando o enfoque inicial da empresa quanto à estratégia desejada; em seguida, define-se os

objetivos das unidades, momento em que cada unidade ou área da empresa estabelece os objetivos que deseja alcançar; após, faz-se a combinação dos resultados esperados da equipe de trabalho e o acompanhamento do desempenho da mesma frente aos resultados esperados e, por fim, culminando com a avaliação dos resultados conquistados. O ciclo está representado na figura 04, a seguir.

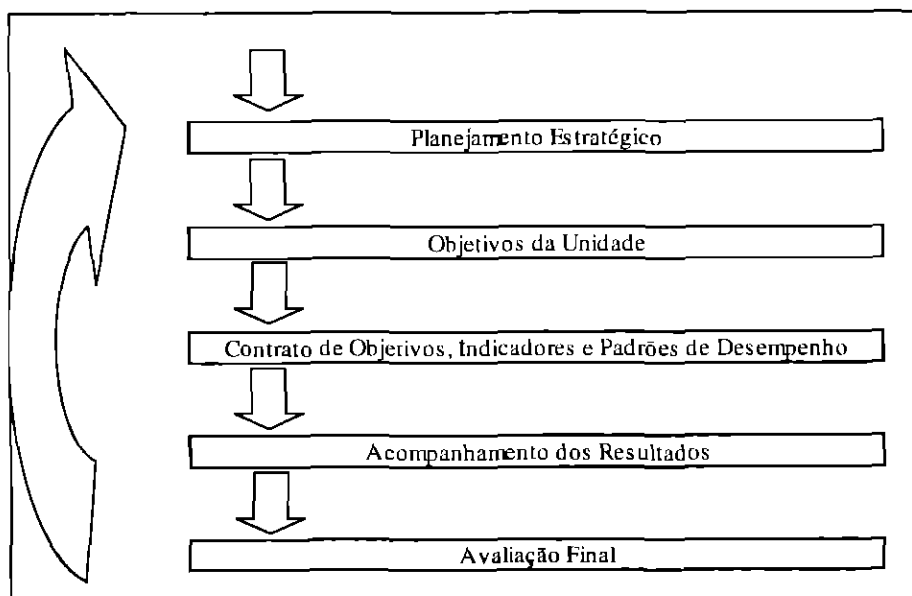


Figura 04 – Ciclo de avaliação de desempenho
Fonte: Pontes (2002, p. 24)

Para Stoffel (1997), o processo de administração do desempenho é abordado como uma metodologia gerencial que visa promover o atendimento de metas organizacionais e o desenvolvimento dos recursos humanos, através de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria de desempenho. O processo pode ser visualizado na figura 05.

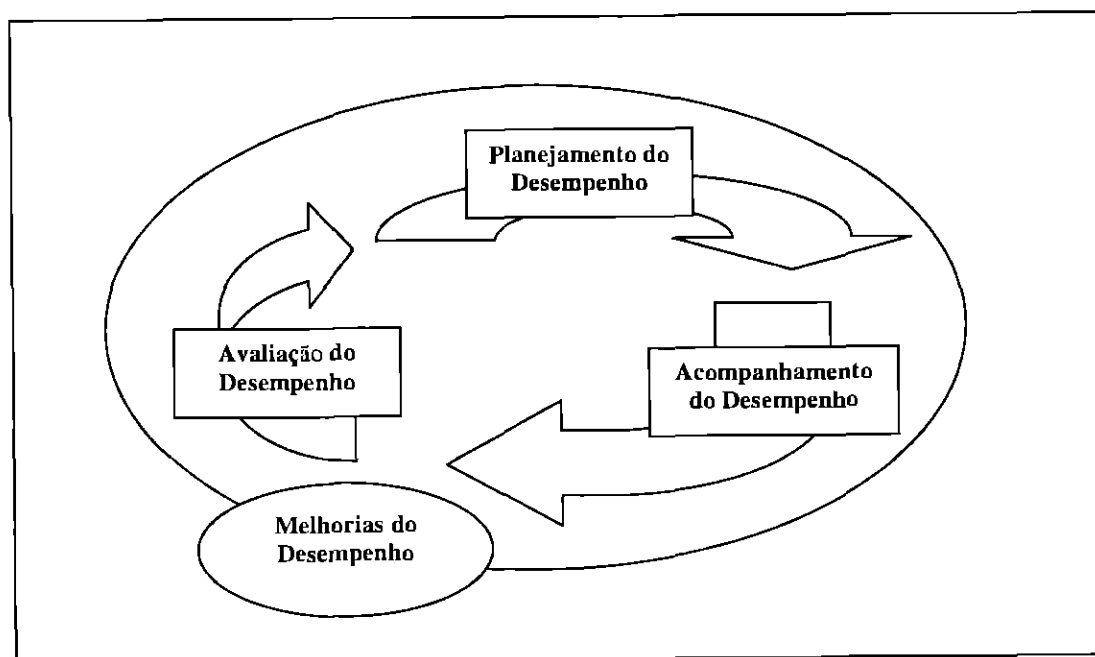


Figura 05 – Ciclo de administração do desempenho
 Fonte: Stoffel (1997, p. 28)

Para administrar o desempenho torna-se indispensável o planejamento, acompanhamento e a proposta de melhoria, de forma que o colaborador tenha um feedback sobre sua avaliação e alternativas para desenvolver-se. A avaliação de desempenho pode ser caracterizada como o processo que prevê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento (BERGAMINI; BELARDO, 1988).

2.3.2 Porque avaliar

A avaliação de desempenho é considerada um processo dinâmico envolvendo o avaliado e seu gerente e representa uma técnica imprescindível na atividade administrativa de hoje. De acordo com Chiavenato (2004) o desempenho humano depende de inúmeros fatores condicionantes que influenciam poderosamente a situação em questão. Os fatores que afetam o desempenho podem ser observados na figura 06.

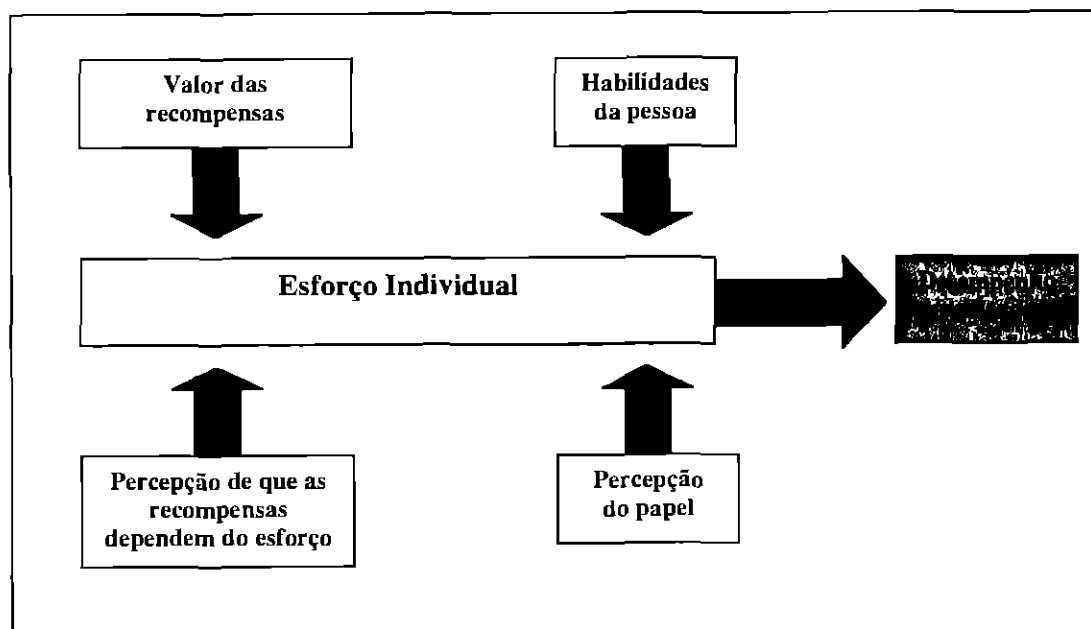


Figura 06 – Os principais fatores que afetam o desempenho no cargo
 Fonte: Chiavenato (2004, p. 224)

O desempenho humano do cargo é intensamente contingencial. Percebe-se que o desempenho do indivíduo está diretamente atrelado ao esforço individual que cada pessoa estará disposta a realizar. O valor das recompensas, a percepção que o indivíduo tem de seu papel dentro da empresa, e as habilidades das pessoas resultam no desenvolvimento de seu trabalho. A apreciação da relação de custo-benefício que cada pessoa faz relacionando sua recompensa com seu esforço deve ser analisado pela empresa (CHIAVENATO, 2004).

No âmbito organizacional é importante que as pessoas tenham uma retroação de como estão desempenhando seu trabalho e ao mesmo tempo a empresa precisa saber o grau de potencial de seus funcionários. Para Lucena (1992, p. 19) a importância de avaliar o desempenho se contempla na idéia de que

a empresa precisa saber se seus objetivos estão sendo alcançados; para assegurar que os desempenhos individuais e da equipe produzam os resultados esperados; para reconhecer as contribuições dos empregados; além de promover o desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados.

As principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus funcionários segundo Chiavenato (2004, p. 224) são:

1. A avaliação de desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais,

- promoções, transferências e, muitas vezes demissões de funcionários.
2. Através dela pode-se comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos.
 3. A avaliação permite que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito. Ela é amplamente utilizada pelos gerentes como base para conduzir e aconselhar os subordinados a respeito de seu desempenho.

A avaliação de desempenho se torna importante pelo fato de configurar-se como uma ferramenta gerencial ou de um processo mais bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho (LUCENA, 1992).

2.3.3 Objetivos do sistema de avaliação de desempenho

As pessoas quando inseridas nas organizações precisam perceber seu desempenho e suas potencialidades para saber como estão fazendo seu trabalho e como o mesmo está sendo percebido pela empresa.

Böhmerwald (1996, p. 33) coloca que “avaliação do desempenho é um meio formal e padronizado destinado a verificar a performance das pessoas nas empresas, ou seja, a sua atuação para o alcance das suas metas, das metas do seu setor e as da empresa como um todo”.

De acordo com Bergamini (1977) a avaliação de desempenho tem dois grandes objetivos práticos:

1. Completa os dados gerais sobre o pessoal, com informações, para que a Diretoria possa controlar eficazmente seu pessoal.
2. Serve de base ao estabelecimento e administração de estímulos pecuniários.

Pode ser percebido na obra de Böhmerwald (1996), que o objetivo final da avaliação de desempenho é desencadear um aumento na motivação da empresa como um todo, sendo que seu objetivo específico é alimentar outros sistemas dentro dos recursos humanos da empresa, tais como:

- a. Reconhecer e premiar: sistema pelo qual a empresa demonstra seu agradecimento aos empregados que alcançaram o desempenho estabelecido, este

procedimento permite que a empresa contribua para a satisfação de algumas das necessidades sociais e de estima, aumentando a motivação do pessoal;

b. Aumentar salário: este sistema utiliza os dados obtidos na avaliação de desempenho para que a empresa possa aumentar salários para determinados desempenhos alcançados, segundo os critérios estabelecidos, sem a necessidade de promoção de cargo;

c. Distribuir bônus/ lucro: sistema que utiliza os resultados da avaliação para distribuir parte dos lucros em uma maior parcela aos funcionários que obtiveram o melhor desempenho, é importante divulgar os resultados para que tenham o impacto esperado pela organização;

d. Promover a carreira: sistema que utiliza os resultados da avaliação para a promoção de indivíduos seja ela horizontal, na própria função; seja ela vertical, em outros cargos; visando auxiliar o empregado a concretizar sua carreira profissional. Novamente os resultados devem ser amplamente divulgados para que cause impacto;

e. Rodízio de pessoal: dentro de uma finalidade específica para o sistema de avaliação de desempenho, os resultados podem auxiliar o sistema de rodízio de pessoal a realocar pessoal com base ainda em medições de clima, pesquisa de moral e capacidade, porém não deve ser o meio fim do sistema de avaliação, mas um meio subsidiado pela mesma;

f. Promoção de ações corretivas do desempenho: este sistema possibilita ao chefe com base no sistema de avaliação de desempenho entrevistar seu subordinado, e expor seu desempenho na empresa, para tanto este chefe deve ser treinado e estar preparado com informações que possibilitem recomendações, observações e reconhecimentos;

g. Preparar plano de educação e treinamento: com base nos resultados da avaliação, este sistema possibilita ao gestor educar e treinar seus funcionários para o alcance das metas estabelecidas, melhor desempenho do pessoal e do setor, tão logo sejam definidos, estes dados devem ser divulgados para a empresa como um todo.

Para avaliar o desempenho interno deve-se ter critérios padronizados e políticas quanto aos objetivos da ferramenta para a empresa. A avaliação de desempenho pode estar vinculada a demais subsistemas de recursos humanos, como remuneração por desempenho e com os resultados pelo levantamento das necessidades de treinamento, desde que esta vinculação seja objetivo da empresa e siga as premissas definidas pela organização.

2.3.4 Premissas

Para alcançar os objetivos da avaliação de desempenho, existem algumas recomendações para evitar determinados problemas na realização do processo. A seguir serão apresentadas algumas das premissas definidas por Böhmerwald (1996) que contribuem para o bom funcionamento do sistema de avaliação do desempenho, são elas:

- a) A avaliação do desempenho deve ser realizada quando existir aplicação imediata dos resultados;
- b) A realização e a divulgação da avaliação de desempenho devem partir da alta administração, e esta deve se comprometer com o bom funcionamento;
- c) A avaliação do desempenho deve constituir uma análise comparativa do desempenho obtido, com o que foi estabelecido nas metas;
- d) A avaliação de desempenho deve ser realizada sobre todos os subordinados e superiores, passando por toda a hierarquia da organização;
- e) O sistema de avaliação deve ser implantado de forma simples e objetiva, buscando a vida longa como uma das práticas da empresa.

A ferramenta deve incentivar melhorias no desempenho dos indivíduos, e não ser utilizado como forma punitiva, e para que a ferramenta gere benefícios à empresa e aos colaboradores, a mesma deve atender a algumas linhas, conforme coloca Chiavenato (2004):

- a) A avaliação de desempenho deve cobrir não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação de desempenho.
- b) A avaliação de desempenho deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho, ou seja, deve-se concentrar-se análise objetiva do desempenho e não subjetiva de hábitos pessoais.
- c) A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo com os benefícios que avaliação traz a organização e para o funcionário.

- d) E o principal fim da avaliação de desempenho é melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o mais equipado para produzir com eficiência e eficácia.

Estes fatores levantados por Chiavenato (2004), quando cumpridos, proporcionam maior credibilidade à ferramenta e geram resultados mais fidedignos, pois o avaliador e o avaliado acreditam na avaliação como forma de melhorar o desempenho pessoal. Nesta perspectiva, deve-se deixar claro ao avaliado o que se pretende avaliar e como acontecerá o processo administração do desempenho organizacional.

2.3.5 O que Avaliar

A empresa também deve preocupar-se com os indicadores de desempenho a serem avaliados de acordo com o cargo e as atividades desempenhadas pelo funcionário. Lucena (1992) coloca que a empresa deve se preocupar em avaliar os resultados alcançados, tendo como parâmetros os Padrões de Desempenho definidos antecipadamente, tais como: Qualidade, Prazo, Quantidade, Custo e Contribuições à Evolução da Empresa.

Chiavenato (2004, p.236-237) aborda que a tendência dos aspectos a serem avaliados na ferramenta de desempenho humano volta-se à indicadores. Comenta que os indicadores devem ser sistêmicos, visualizando a empresa como um todo em um conjunto homogêneo e integrado que privilegia os aspectos relevantes. Os indicadores decorrem do planejamento estratégico que define o que, como e quando medir. Como consequência, facilita-se a identificação de metas e objetivos dos vários departamentos e níveis hierárquicos envolvidos. Além disso, os indicadores devem estar ligados aos processos empresariais e focalizados no cliente interno ou externo.

Chiavenato (2004) divide os indicadores em quatro tipos, sendo que estes devem ser escolhidos em conjunto com as respectivas áreas para evitar distorções e não desalinhar outros critérios de avaliação.

- a) Indicadores financeiros: relacionados com itens financeiros, como fluxo de caixa, lucratividade, retorno sobre investimento, relação entre custo e benefícios, etc.

- b) Indicadores ligados ao cliente: como satisfação do cliente (interno ou externo), tempo de entrega de pedidos, competitividade em preço ou qualidade, fatia de mercado abrangida, etc.
- c) Indicadores internos: como tempos de processo, índices de segurança, índices de retrabalho, ciclo do processo, etc.
- d) Indicadores de inovação: como desenvolvimento de novos projetos, novos produtos, projetos de melhoria, melhoria contínua, qualidade total, pesquisa e desenvolvimento, etc.

Estes indicadores podem ser adaptados à ferramenta de avaliação de desempenho e basear-se em índices objetivos de referência, ou seja, vinculados ao planejamento estratégico da empresa. Além disso, os mesmos podem ser balizados como indicadores de desempenho global, grupal ou individual.

Nas novas abordagens da avaliação de desempenho, as características profissionais voltam-se à generalidade de funções e a multifuncionalidade, as atividades estão mutáveis e exigem esforço mental e os cargos tornam-se interdependentes com forte vinculação grupal. Para avaliar desempenho neste cenário, os aspectos adquirem um sentido mais amplo e abrangente, e as competências apresentam-se como indicadores de desempenho (CHIAVENATO, 2004). Podem-se citar as competências em quatro aspectos:

- a) Competência pessoal: envolvendo a capacidade de aprendizagem das pessoas e absorção de novos e diferentes conhecimentos e habilidades.
- b) Competência tecnológica: envolvendo a capacidade de assimilação do conhecimento de diferentes técnicas necessárias ao desempenho que envolva generalidade e multifuncionalidade.
- c) Competência metodológica: envolvendo a capacidade de iniciativa e de empreendimento para resolução de problemas de diversas naturezas.
- d) Competência social: envolvendo a capacidade de relacionamento humano com pessoas e grupos, bem como trabalhos em equipe.

As pessoas precisam reunir doses de cada uma dessas competências, e devem receber retroação – feedback e informações de distintas direções – suficiente para poderem autodiagnosticar a presença das mesmas em seu desempenho.

A competência pode ser inserida nos aspectos avaliativos através de indicadores comportamentais, Leme (2005) coloca que a avaliação de desempenho voltada a competências propõe identificar quais competências o avaliado possui

através da observação direcionada de indicadores de competência. Significa dizer que o indivíduo pode ser validado de acordo com seus comportamentos organizacionais.

Através da avaliação de desempenho, conforme Chiavenato (1981), podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, proatividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe.

Na avaliação de desempenho com foco nas competências a idéia é de avaliar as pessoas em relação a seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes (LEME, 2005). O autor complementa que é preciso fazer uma atualização dos processos, um *upgrade* no método de avaliar, identificando a complexidade das suas funções, atividades, atribuições e responsabilidades, bem como aquilo que o colaborador efetivamente entrega à organização.

O interessante para a empresa é conhecer os fatores de maior importância a fim de serem avaliados e funcionar como um poderoso método de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade de vida no trabalho e a qualidade de vida dentro da empresa.

2.3.6 Quem avalia

A avaliação de desempenho reduz a incerteza do funcionário quanto ao seu potencial interno e busca a consonância na medida em que proporciona a troca de idéias e a concordância de conceitos entre funcionário e seu gerente (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Bergamini (1977) as empresas avaliavam seu pessoal através de uma única visão, o supervisor direto, pois considerava o mesmo o único participante do processo. Isso aconteceu por muito tempo e acontece nas realidades organizacionais, sem que essas empresas se apercebessem dos inconvenientes desse tipo de avaliador exclusivo. Para obter uma avaliação fidedigna torna-se necessário obter a percepção do maior número de pessoas que diretamente ou indiretamente possam estar envolvidas nas relações de trabalho do avaliado, com o objetivo é detectar diferenças individuais de comportamentos nas situações de trabalho. Além

disso, ter mais de uma fonte de informação, com mais de um avaliador, é um recurso para garantir a qualidade da avaliação. A autora complementa que a responsabilidade da avaliação deve se distribuir por toda uma equipe de pessoas, que abrange desde o próprio avaliado até aqueles que têm poder de decisão dentro da organização empresarial.

O avaliador pode assumir não só o papel de julgador, mas também o de intermediador no processo de avaliação de desempenho. A postura do avaliador pode variar de empresa para empresa. Segundo Gillen (2000, p. 7):

As empresas empregam uma ampla gama de sistemas de avaliação. Alguns dos sistemas são conduzidos pelo gerente; em que o avaliador redige documentação e compartilha o resultado de seu trabalho com a pessoa que está sendo avaliada. Em outros, o papel do avaliador é a de ajudar a pessoa a avaliar a sua contribuição no desempenho da organização. Em algumas organizações, as avaliações são determinadas pelas implicações de remuneração por graus de desempenho. Em outra, de salários, as revisões de desempenho e de carreira são feitas em separado. Seja qual for a sua experiência em avaliação de desempenho, haverá uma constante – a eficácia da discussão de avaliação determina a eficácia de todo o sistema de avaliação. Afeta também a credibilidade do avaliador enquanto gerente e o desempenho da equipe do avaliador.

Existem diversas alternativas em relação a quem avalia o desempenho dentro das organizações. Organizações com uma postura mais democrática tendem a permitir que o próprio funcionário participe de sua avaliação, a chamada auto-avaliação. Por outro lado organizações mais tradicionais tendem a atribuir a responsabilidade da avaliação ao superior imediato, até mesmo como uma forma de demonstração a hierarquia. Outras propõem a integração entre o gerente e o subordinado, tentando diminuir os impactos da hierarquia, ou até mesmo se propõe a atribuir a equipe esta responsabilidade, a chamada avaliação 360°. Existe ainda a possibilidade de centralizar o processo de avaliação em uma comissão designada especialmente para esta função ou ainda centralizá-la somente nas mãos do departamento de RH (CHIAVENATO, 2004).

A designação dos avaliadores responsáveis varia a cada realidade organizacional, não apenas por características de estrutura formal de subordinação – organograma – mas também pela sistemática adotada pela empresa (BERGAMINI, 1977). Empresas com uma cultura marcada pela flexibilidade e maturidade tendem a aderir a uma avaliação mais heterogênea, no qual vários avaliadores participam do processo, empresas com uma postura resistente e centralizadora formalmente tendem a voltar a avaliação exclusivamente ao superior direto.

Para a escolha do tipo de avaliador que participará do processo de mensuração de desempenho é necessário rever os pontos favoráveis e desfavoráveis de cada escolha. O interessante é pontuar quais as vantagens e desvantagens na seleção do agente avaliador e reduzir distorções e incoerências da realidade organizacional.

O gerente ou superior imediato geralmente é incumbido de realizar a avaliação do subordinado nas organizações. O superior direto torna-se responsável pelo desempenho de sua equipe e pela sua constante avaliação e comunicação de resultados. Para realizar essa tarefa o gerente conta com a assessoria do órgão de RH da empresa, que estabelece os critérios para que a avaliação possa acontecer, atuando como *staff* do processo. Com uma participação efetiva do gerente, este método de trabalho pode proporcionar maior liberdade e flexibilidade (CHIAVENATO, 2004).

Vale salientar que o superior imediato avalia o desempenho dos funcionários que compõem sua equipe e poderá utilizar as informações como resultante para o planejamento de suas ações, visando melhorar o desempenho da sua área. De acordo com Bergamini (1977), existem pontos positivos e negativos ao se avaliar o desempenho pelo superior direto. Um dos pontos favoráveis é o que mesmo tem maior conhecimento sobre o avaliado, já que estão em contato diário. O ponto negativo é que este tipo de avaliação favorece o subjetivismo, isto é, as avaliações poderão sofrer distorções por forma da percepção deformada de uma só pessoa. Por conseguinte, corre o risco de ser unilateral e conter parcialidades.

Para sanar a possível unilateralidade de uma avaliação restrita ao superior imediato pode-se o trabalhar com em paralelo com o indivíduo avaliado e o gerente do mesmo, ou seja, a avaliação é feita pelo superior juntamente com o subordinado.

Bergamini (1977) define este, como um tipo de auto-avaliação, no qual o supervisor preenche o questionário junto com o avaliado e tanto a opinião de um quanto do outro interferem na avaliação final. Ou seja, as opiniões do interessado sobre o avaliado são respeitadas e levadas em consideração.

Relatando ainda o tipo de avaliação que envolve o gerente e o avaliado, Chiavenato (2004) corrobora com a autora anterior, e comenta que o gerente funciona como um elemento de guia de orientação no qual fornece recursos de esclarecimentos, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente e cobra recursos dos gerentes. Esta relação funciona como um intercâmbio no qual cada um contribui com algo para a obtenção de resultados.

A auto-avaliação é uma outra forma de avaliação do desempenho no qual o próprio funcionário se auto-questiona e reflete em relação ao seu desempenho e da participação nos resultados alcançados pela equipe. Para Chiavenato (2004), a auto-avaliação é aquela na qual cada pessoa se avalia constantemente quanto a sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa.

A verdadeira auto-avaliação, segundo Bergamini (1977), é aquela em que o próprio avaliado preenche o questionário e o submete posteriormente ao supervisor. Nesta situação o supervisor direto não poderá modificar o que foi julgado pelo avaliado, podendo apenas comentar e esclarecer sobre aquilo que não tenha entendido. Este tipo de avaliação possui como pontos positivos oportunidades de mútuos esclarecimentos do avaliador e do avaliado; pode ser uma ferramenta complementar de reparação para evitar distorções da percepção de um só avaliador; oferece também oportunidades de orientação do avaliado por parte do avaliador, transparecendo os efeitos da sua supervisão. O pontos desfavoráveis relacionados a auto-avaliação são: constituir-se em ocasiões de sérios atritos; caso o avaliado seja mais competente que o superior, pode levá-lo a assumir um julgamento que não seja o dele; as qualidades podem não ser facilmente encontradas.

A equipe de trabalho do indivíduo também pode ser escolhida para participar do processo de avaliação. Desta forma, a equipe de trabalho é quem avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa com cada um as ações necessárias para sua melhoria. A equipe torna-se responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define seus objetivos e metas a alcançar (CHIAVENATO, 2004). Gil (2001) ressalta que para adotar este tipo de avaliação a equipe deve ter maturidade suficiente para que a avaliação ocorra de forma adequada.

Uma outra maneira de complementar a avaliação de desempenho e obter uma visão distinta a fim de enriquecer as informações em relação ao avaliado é adotar a “avaliação para cima”, no qual os subordinados avaliam seus superiores. Para Gil (2001) este procedimento não é muito comum, pois exige amplo grau de abertura da empresa e de maturidade dos empregados.

Ao contrário da avaliação do subordinado pelo supervisor, a avaliação para cima é o outro lado moeda e permite que a equipe avalie o seu gerente, como ele proporcionou os meios de recursos para a equipe alcançar os seus objetivos, o como o gerente poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar os resultados

(CHIAVENATO, 2004). O autor ainda complementa que a avaliação para cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbio com o gerente exigindo novas abordagens em termo de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes.

A principal vantagem da “avaliação para cima” é o fato de possibilitar ao chefe conhecer a opinião de seus subordinados a seu respeito. À medida que o chefe sabe como é visto, pode orientar-se no sentido de superar os problemas de relacionamento (GIL 2001, p. 151).

Dentre os agentes avaliadores citados até então, a empresa pode adotar um modelo de avaliação de desempenho na qual integra a percepção de todos os elementos do entorno do avaliado. A chamada avaliação 360° *interage* o avaliado com: o chefe, os colegas (equipe de trabalho) os subordinados, os clientes internos e externos e os fornecedores (GIL, 2001).

A avaliação 360° é reconhecida como um processo que expande a avaliação de desempenho individual do antigo modelo um a um a um modelo de multi-fontes, pois *uma das características é a quantidade de envolvidos no processo. É um tipo de avaliação feita de modo circular por todos os elementos que mantém alguma interação com o avaliado.*

Participam da avaliação, todas as pessoas ao redor do avaliado, em uma abrangência de 360° graus. Esse sistema faz a avaliação de desempenho com base no *cruzamento entre informações de gerentes, supervisores e subordinados, onde todos avaliam e são avaliados segundo uma série de critérios pré-estabelecidos.*

De acordo com Almeida (1999, p. 103):

a avaliação 360 graus é um processo de feedback que pode, ser responsabilmente aplicado, e dentro dos limites a que está sujeito, motivar para a criação de um ambiente favorável aos relacionamentos, à troca de experiências, ao atingimento de resultados e principalmente ao desenvolvimento organizacional.

Siqueira (2002) complementa que esse, é atualmente, “o mais prestigiado sistema de avaliação preconizado pelos especialistas e adotado pelas organizações”. Segundo sua filosofia de funcionamento, exige alinhamento entre políticas e diretrizes organizacionais e administração de recursos humanos para se obter bons resultados.

Chiavenato (2004) ressalta que de acordo com o perfil de cada organização a determinação dos responsáveis pela avaliação pode variar, já que possuem diferentes organogramas e o tipo de sistema adotado. Os participantes contemplados no processo

de avaliação devem estar de acordo com os objetivos da empresa e o resultado que a mesma pretende alcançar. O desempenho deve ser analisado sob a ótica de diferentes avaliadores.

Marras (2002) ressalta que “este método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos”. Portanto, é mais adequado a organizações mais abertas, flexíveis e democráticas, onde o ambiente de trabalho e os profissionais envolvidos tenham certo grau de maturidade e conhecimento sobre o processo. No tópico seguinte, será abordado os diferentes tipos de instrumentos para utilizar-se no levantamento de informações e características dos indivíduos em situações de trabalho.

2.3.7 Como Avaliar

Entende-se que avaliação de desempenho pode variar sua estrutura conforme a dinâmica organizacional da empresa e seu perfil, baseado em seus objetivos, muitas empresas desenvolvem seus próprios sistemas de avaliação ou seguem com o auxílio de uma consultoria. De acordo com Vroom (1997) a técnica escolhida como instrumento de avaliação está diretamente ligada aos objetivos pretendidos da avaliação de desempenho para a empresa, pois a escolha do método ditará a qualidade das informações coletas e a continuidade do processo de avaliação.

Segundo Böhmerwald (1996), para que a empresa possa mensurar o desempenho de seus funcionários com eficácia, deve constituir um sistema para avaliar o desempenho dos mesmos; este sistema deve ser imparcial e preciso, bem como deve ter definido o uso que terão os resultados obtidos.

Existem técnicas e diferentes métodos para avaliar o desempenho do público interno de uma organização. A forma como a empresa avalia deve contemplar as mais diversas amplitudes a fim de atingir, além do objetivo da ferramenta, o objetivo da política estabelecida pela área de RH. A forma de avaliação deve ser estruturada de acordo com as singularidades do nível e a posição do cargo de cada indivíduo. Alguns métodos são considerados tradicionais, outros mais inovadores, porém todos com o mesmo objetivo - mensurar o desempenho humano.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1997) o método de avaliação de desempenho pode ser caracterizado como sendo o procedimento empregado pelo

avaliador, cuja finalidade central é verificar, sob determinadas condições, a aplicação, pelo avaliado, de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento. Os autores ainda afirmam que toda empresa deve adotar seu próprio “pacote de métodos de avaliação de desempenho”, considerando suas especificidades, sua política de RH ou atividades que são exercidas pela força de trabalho.

Para alcançar um bom resultado na avaliação de desempenho deve-se escolher a técnica mais coerente. Bergamini (1983) afirma que um dos fatores preponderantes no sucesso da avaliação de desempenho está na escolha adequada do tipo de instrumento que se vai utilizar. A escolha desse instrumento está ligada aos objetivos pretendidos pela avaliação de desempenho.

Cada sistema de avaliação tem as suas particularidades, pontos fortes e fracos. Sendo assim, não existe a idéia de que um método é melhor do que outro. Cada um tem suas qualidades e limitações, porém nenhum deles é capaz de alcançar, por si só, todos os objetivos que levaram a organização a instituir os programas de avaliação de desempenho, daí a necessidade de formulação de seus próprios métodos de avaliação (SIQUEIRA,2002).

Chiavenato (2004, p. 230) complementa que

avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de equidade e de justiça e, ao mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é uma tarefa fácil. Por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação às características peculiares ao seu pessoal.

Dentre os métodos existentes, serão abordados com maior detalhe os seguintes: relatórios verbais, relatórios escritos, método de escalas gráficas, método dos incidentes críticos, método de escolha forçada e a pesquisa de campo.

2.3.7.1 Relatórios Verbais

Os relatórios verbais podem ser considerados um método de avaliação direto, pois ocorre de maneira instantânea e com informações concisas. Conforme Carvalho e Nascimento (1997) é a comunicação verbal que o avaliador faz ao avaliado sobre seu desempenho profissional em determinado período de tempo.

Bergamini (1977) corrobora com o autor afirmando que os relatórios verbais acontecem quando o encarregado de pessoal solicita aos supervisores que explanem, em poucas palavras, seu parecer sobre a eficiência de cada colaborador sob sua

responsabilidade. Deste modo o supervisor se porta como avaliador e descreve o comportamento de cada um dos seus subordinados verbalmente, mencionando os principais defeitos e qualidades.

A expressão de resultados através da comunicação verbal gera certa informalidade no que se refere à documentação e materialização das informações oferecidas pelo avaliador. Para diminuir o subjetivismo os relatórios verbais podem ser utilizados como base para o levantamento mais aprofundado do desempenho humano. O método é indicado para ocasiões onde não há disponibilidade de tempo. (BERGAMINI, 1977).

O relatório verbal pode ser feito tanto pelo gestor imediato do avaliado, como pelo grupo de trabalho e subordinados. A utilização desta técnica pode ser entendida como um *feedback* instantâneo, utilizado com maior frequência em empresas que dão abertura para tal método de retorno de desempenho.

O relato verbal pode ser usado em paralelo com um outro método de avaliação de desempenho, servindo como divulgação individual dos resultados. Primeiramente a empresa deve utiliza um método quantitativo ou qualitativo de avaliação de desempenho, de forma a gerar índices e também informações descritivas gerais. Em seguida, depois de compilados os resultados, o superior imediato, através do relatório verbal, passa ao indivíduo seu desempenho geral baseado no primeiro método e complementa com um *feedback* participativo.

2.3.7.2 Relatórios Escritos

A apresentação de um documento escrito, mesmo que sem contemplar atributos formais, representa uma forma mais sustentada de se avaliar o desempenho, quando comparado ao método de avaliação baseado em relatórios verbais. Carvalho e Nascimento (1997) colocam que o relatório escrito trata-se de um método ligeiramente superior ao do relatório verbal, onde o avaliador procura descrever, à sua maneira e livre de qualquer orientação mais formal de como proceder, o comportamento profissional do empregado.

Segundo Bergamini (1977) no relatório escrito o supervisor resume por escrito sua avaliação sobre o valor do funcionário em seu trabalho. A autora complementa que neste caso o supervisor está inteiramente livre para fazer os mais diversos comentários, com o vocabulário que lhe for conveniente. Como ponto negativo pode-

se salientar a subjetividade, a parcialidade e informalidade. A ausência de formalidade implica na obtenção de informações não padronizadas, o que por sua vez impossibilita uma tabulação dos resultados obtidos.

Quanto às vantagens, Gil (2001) coloca que este método de avaliação apresenta rapidez e favorece a livre expressão do avaliador e deixa documentada a opinião emitida. Para sanar a subjetividade deste método de avaliação, o autor ainda comenta a possibilidade de elaboração a partir de *lista de observação dirigida*. Assim, estabelece-se previamente uma série de itens considerados relevantes, definidos numa linguagem acessível aos avaliadores e para que se chegue próximo da caracterização do desempenho dos empregados. O exemplo de lista de observação dirigida pode ser observado na figura 07, a seguir.

Instruções: Descreva o desempenho de seu funcionário, utilizando as linhas pontilhadas. Procure utilizar frases claras, curtas e precisas.	
Avaliado: _____	Avaliador: _____
1. Quanto à rapidez e perfeição com que executa as tarefas: _____	
2. Quanto ao relacionamento com a chefia e os colegas: _____	
3. Quanto à capacidade para criar coisas novas: _____	

Figura 07 – Exemplo de lista de observação dirigida
Fonte: Gil (2001, p. 154) com adaptações

Na visão de Vroom (1997) o relatório escrito é a técnica no qual o avaliador escreva em um ou mais parágrafos sobre os pontos fortes e fracos do indivíduo, do seu potencial e assim por diante. O autor ainda defende que uma declaração honesta e bem fundamentada de alguém que conheça bem o indivíduo na relação organizacional é tão válida quanto outros métodos mais formais e complicados.

Existem métodos mais complexos a serem utilizados na avaliação de desempenho, os mesmos serão mostrados a seguir, mas vale pontuar que deixar um espaço aberto, livre para o avaliador poder expressar sua opinião e fazer ressalvas é válido para a avaliação como um todo. É uma forma de complementar a avaliação e esclarecer o grau de avaliação ou escala de escolhido pelo avaliador.

2.3.7.3 Método de Escala Gráfica

O método de escala gráfica apresenta facilidade de elaboração e aplicação, é uma técnica bastante utilizada pelas empresas contemporâneas. O mesmo oferece clareza no processo de avaliação de desempenho através da demonstração clara dos fatores em análise e a forma de se fazê-la. Marras (2002, p. 176) coloca este método como um “sistema simples e relativamente fácil de ser construído, razão de sua larga aceitação no mercado durante muitos anos”.

De acordo com Bohlander (2003, p.228) “o método de escala gráfica consiste na abordagem de traços de personalidade de avaliação de desempenho em que cada funcionário é classificado de acordo com uma escala de característica”.

Segundo Chiavenato (2004) o método de escala gráfica se baseia em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação de desempenho. Os fatores de avaliação constituem os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários. Estes fatores servem como instrumento de aferição e comparação do desempenho dos funcionários envolvidos. Para a escolha dos mesmos levam-se em conta comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização. Sendo que o número de fatores de avaliação varia conforme os interesses de cada organização, sendo em geral de 5 (cinco) a 10 (dez) fatores.

Vale ressaltar que este método pode utilizar competências como fatores de avaliação e mensurá-las de acordo com o grau necessário para cada função, aconselhada para uma avaliação de desempenho por competências.

O Quadro 03, a seguir, mostra os fatores de avaliação mais utilizados pelas organizações.

Habilidades/Capacidades/Necessidades/Traços	Comportamentos	Metas e Resultados
Conhecimento do cargo	Desempenho da tarefa	Quantidade de trabalho
Conhecimento do negócio	Espírito de equipe	Qualidade do trabalho
Pontualidade	Relacionamento humano	Atendimento ao cliente
Assiduidade	Cooperação	Satisfação do cliente
Lealdade	Criatividade	Redução de custos
Honestidade	Liderança	Rapidez nas soluções
Apresentação pessoal	Hábitos de segurança	Redução de refugos
Bom Senso	Responsabilidade	Ausência de acidentes
Capacidade de realização	Atitude e iniciativa	Manutenção do equipamento
Compreensão de situações	Personalidade	Atendimento dos prazos
Facilidade de aprender	Desembaraço	Foco em resultados

Quadro 03 – Critérios de avaliação do desempenho
 Fonte: Adaptado Chiavenato (2004)

Os fatores são características básicas que servem para avaliar se a atuação da pessoa está próxima ou não daquelas metas estabelecidas de desempenho. Como o desempenho não é uma variável simples, é medido através de fatores de avaliação escolhidos pela organização de acordo com comportamentos, atitudes e habilidades importantes e valorizados pela mesma. A escolha dos fatores deve levar em conta os seguintes aspectos:

- Os fatores devem permitir uma medição e uma comparação do desempenho com algum padrão de referência válido para todas as pessoas envolvidas;
- Devem reunir características de fácil observação e que ocorram com frequência;
- Devem especificar situações e fatos concretos;
- Devem se referir a aspectos específicos e não genéricos e amplos do comportamento.

Desta forma, os fatores escolhidos servem para delimitar as características e qualidades que se pretende avaliar em cada pessoa. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Quanto melhor esta descrição, tanto maior a precisão do fator (CHIAVENATO, 2004).

Em relação ao eixo vertical da tabela colocam-se os graus de avaliação. De acordo com Chiavenato (2004) os graus de avaliação definem a escala de variação do desempenho em cada fator escolhido para ser analisado. Geralmente utilizam-se três,

quatro ou cinco graus de variação (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco) para cada fator.

No quadro 04 pode-se visualizar a tabela de escala gráfica de avaliação de desempenho.

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Qualidade excepcional	Qualidade superior	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade
Cooperação (Relaciona- mento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes excelentes idéias	Raramente excelentes idéias	Não apresenta idéias

Quadro 04 – Escala gráfica de avaliação de desempenho
Fonte: adaptado de Chiavenato, 2004

Em relação as suas vantagens, Pontes (1986) ressalta que o método apresenta facilidade de entendimento por toda a organização, por ser simples sua aplicação e por permitir averiguar o desempenho dos funcionários frente às características mais preconizadas pela organização.

Quando a empresa opta por este método de avaliação de desempenho deve cuidar com suas limitações. O método reduz as opções de avaliação aos graus de variação dos fatores escolhidos, o que restringe as possibilidades do avaliador. É também criticada pelo fato que reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos e matemáticos para proporcionar valores objetivos na avaliação de pessoas (BERGAMINI, 1977).

2.3.7.4 Método dos Incidentes Críticos

O método dos incidentes críticos é tradicional na avaliação de desempenho e bastante simples. Chiavenato (2004) descreve que o mesmo se baseia em características extremas, que representam desempenhos altamente positivos ou

altamente negativos, de maneira a focar nas exceções. Portanto, o método não se preocupa com comportamento normal, mas com desempenhos excepcionais, tanto positivos como negativos.

O método dos incidentes críticos consiste no registro, pelo avaliador, do chamado comportamento crítico do avaliado (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997). Esta avaliação é feita pelo avaliador, e tem por finalidade registrar na ficha do funcionário o que ele fez tanto acima como abaixo da média, conforme a figura 08, com objetivos de prepará-lo melhor para ascensão na carreira ou descarte.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
Funcionário: _____			
Cargo: _____		Seção: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe lidar com as pessoas		Apresenta muitos erros	
Facilidade de trabalhar em equipe		Falta de visão ampla do assunto	
Apresenta idéias inovadoras		Demora a tomar decisões	
Tem características de liderança		Espírito conservador e limitado	

Figura 08 – Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos
Fonte: adaptado de Chiavenato, 2004

Esta ferramenta de medição de desempenho pode apresentar vantagens quanto a sua utilização, uma vez que a mesma enfatiza os aspectos extremos, tanto bons quanto ruins. O interessante para a empresa seria destacar e motivar os aspectos que as pessoas fazem de melhor e extinguir ou ajustar os pontos críticos de desempenho de seu pessoal (CHIAVENATO, 2004). Vale ressaltar que este método pontua diretamente comportamentos e atitudes observados no dia a dia da organização, facilitando a avaliação e o entendimento por parte do avaliador.

A empresa também deve tomar cuidado quanto as suas limitações e suprir a parcialidade com outros métodos de avaliação de desempenho. O método dos incidentes críticos não se preocupa com aspectos normais do desempenho, e fixa-se em poucos aspectos de desempenho, levando a tendenciosidade e parcialidade. Além disso, não é permitido mensurar o grau dos aspectos selecionados, ou seja, o quanto de cada aspecto é observado no desempenho do colaborador. De acordo com Vroom (1997, p. 244-245) “quando as pessoas recebem o *feedback* dos aspectos extremamente negativos, porém honesto, em geral não se sentem motivados a se

aperfeiçoar – frequentemente até pioram – após a entrevista de avaliação.” Significa, que quando a empresa utilizar este método deve cuidar com *feedback* da avaliação para não desmotivar os colaboradores e desacreditá-los quanto a ferramenta.

2.3.7.5 Método de Escolha Forçada

Pontes (*apud* CHIAVENATO, 1981) conta que o método de avaliação de escolha forçada foi desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos, durante a 2ª Grande Guerra Mundial, para a escolha de oficiais das Forças Armadas que deveriam ser promovidos. O autor complementa que este método é aplicado por algumas empresas, inclusive no Brasil.

Esta técnica tende a eliminar a superficialidade, a generalização e a subjetividade que outras ferramentas deixam em aberto. A escolha forçada consiste em avaliar os desempenhos das pessoas através de blocos de frases descritivas que focam em determinados aspectos de comportamento (CHIAVENATO, 2004).

Geralmente os blocos são formados por duas, quatro ou mais frases. Estas frases podem ser de significado positivo e negativo, estas frases orientam quando o avaliador opta pela escolha de alguma delas, mas o mesmo tem condições de perceber e localizar as frases que possivelmente contam pontos e, desta forma, distorcer o resultado da avaliação. Ou blocos com, somente, frases de aceção positiva. Quando o bloco se estrutura desta forma pode dificultar sobremaneira a avaliação dirigida, levando o avaliador a refletir e a ponderar sobre cada bloco e escolher as frases mais descritivas do efetivo desempenho do avaliado, evitando-se assim, as influências pessoais de todo o processo de avaliação pessoal.

Existem duas formas de preenchimento, uma delas é quando o avaliador escolhe forçadamente a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado, na outra maneira o avaliador pode escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais distância dele. A forma de preenchimento depende da escolha da empresa e o objetivo da avaliação. A figura 09 mostra um exemplo de blocos de frases a serem selecionadas pelos avaliadores no método de escolha forçada.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____							
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal de "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal de "-" para a frase que menos define o seu desempenho.							
Desempenho	Nº.	+	-	Desempenho	Nº.	+	-
Apresenta produção elevada	1			Dificuldade em lidar com pessoas	1		
Comportamento dinâmico	2			Tem bastante iniciativa	2		
Tem dificuldade com números	3			Gosta de reclamar	3		
É muito sociável	4			Tem medo de pedir ajuda	4		
Tem espírito de equipe	5			Expressa-se com dificuldade	5		
Gosta de ordem	6			Toma decisões com critérios	6		
Não suporta pressão	7			É lento e demorado	7		
Aceita críticas construtivas	8			Conhece seu trabalho	8		

Figura 09 – Avaliação por escolha forçada
Fonte adaptado: Chiavenato, 2004

Pontes (1986, p. 22) traz a aplicabilidade deste método no intuito de distribuir os funcionários em grupos pré-definidos de desempenho atrelando o aspecto de distribuição de aumentos e diz:

A distribuição dos funcionários em relação aos seus desempenhos se define em 10% inferior, 20% normal inferior, 40% normal médio, 20% normal superior e 10% superior. [...] A premissa deste método é que numa organização sempre existe certo percentual de pessoas que desempenham mal, regularmente e excepcionalmente bem seu trabalho e que, portanto é sempre possível avaliar os funcionários segundo distribuição normal e forçada, e, assim, o aplicam em distribuição de lucros, gratificações, aumentos por mérito. [...] Pode-se conceder 10% para o funcionário avaliado como superior, 5% para os funcionários ocupantes da indicação normal superior e não conceder nenhum aumento para os demais. Desta forma, apenas 30% do efetivo é premiado.

A empresa deve ponderar de forma coerente quando atrela o desempenho às recompensas de forma a não torna-las muito rígidas e levar a danos desastrosos de desmotivação e queda da produtividade da organização.

Como vantagens desta ferramenta Chiavenato (2004) ressalta a facilidade de se adaptar às necessidades específicas das empresas, sua capacidade de identificação das diferenças individuais na execução do trabalho, elimina a influencia pessoal do

avaliador e não requer treinamento dos avaliados para sua aplicação. Como desvantagens o autor cita a complexidade no planejamento e na construção do instrumento, restringe uma visão global dos resultados da avaliação, não permite comparações. É também, considerada uma técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados e não existe nenhuma participação ativa do avaliado.

2.3.7.6 Pesquisa de Campo

Um dos mais tradicionais e completos, este método transfere a responsabilidade do processo de avaliação de desempenho para os gerentes imediatos e para a função de *staff*, o especialista em avaliação. A estrutura deste método se baseia em entrevistas entre o *staff* e o gerente de linha para, em conjunto, avaliar o desempenho dos respectivos funcionários (CHIAVENATO, 2004).

Pontes (1986) corrobora com a afirmação de Chiavenato (2004) dizendo que a pesquisa de campo neutraliza a subjetividade da avaliação, pois é balizado em reuniões de um especialista em avaliação e com as chefias que estão diariamente acompanhando seus funcionários. Através desta pesquisa são levantadas causas e motivos do desempenho, através da análise de fatos e situações.

Gil (2001, p.161) destaca que o método em questão:

É tido como o mais completo e sistemático método de avaliação, já que conduz a um entrosamento com o treinamento, planos de carreira e com a área de recursos humanos. Em virtude, porém, do seu custo elevado e da morosidade de seu procedimento, tem sido pouco utilizado pelas empresas.

A figura 10, a seguir, apresenta o método de avaliação de desempenho por pesquisa de campo.

Avaliação de Desempenho		
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____		
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário?		
2. O desempenho foi: mais do que satisfatório? Satisfatório? Insatisfatório?		
Avaliação Inicial	3	Porque o desempenho foi satisfatório/insatisfatório?
	4	Que motivos podem justificar este desempenho?
	5	Foram atribuídas responsabilidades aos funcionários?
	6	Porque o funcionário teve de assumir essas responsabilidades?
	7	Ele possui qualidade e deficiências? Quais?
Análise Complementar	8	Que tipo de ajuda o funcionário recebeu?
	9	Quais foram os resultados?
	10	Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11	Que outros aspectos de desempenho são notáveis?
	12	Que plano de ação futura recomenda o funcionário?
	13	Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário.
	14	Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15	Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão?
	16	Esse desempenho é característico do funcionário?
	17	O funcionário foi avisado de suas deficiências?
	18	O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Figura 10 – Método de avaliação de desempenho por pesquisa de campo

Fonte: Chiavenato (2004, p. 234)

Posterior às entrevistas e depois que se obtém o máximo de informações sobre o desempenho do empregado, o especialista preenche um formulário para cada um deles. O método se desenvolve em quatro etapas, conforme comenta Chiavenato (2004), a entrevista de avaliação inicial levantando informações sobre motivos do resultado de desempenho e as responsabilidades do funcionário; a entrevista de análise complementar levanta informações sobre auxílios e treinamentos que o colaborador recebeu; o planejamento das providências formaliza recomendações e possíveis substituições do colaborador; e, por fim, o acompanhamento posterior dos resultados com avaliação acima ou abaixo do padrão e o recebimento do *feedback*.

Seguindo as quatro etapas do método possibilita-se obter diagnósticos sugeridos sobre o avaliado, além de permitir uma programação para o desenvolvimento de funcionários no que diz respeito à carreira na organização; as desvantagens do método são a morosidade no processo e o custo operacional elevado por necessidade de um especialista.

Em suma, os métodos de avaliação de desempenho servem como ferramenta no levantamento de informações referentes a comportamentos e fatores valorizados pela empresa e que devem fazer parte das características do trabalho do colaborador. A

escolha por um ou outro método deve levar em conta a real necessidade da avaliação de desempenho e os objetivos do mesmo para cada empresa. Muitas organizações constroem seus próprios sistemas ajustados as suas características e peculiaridades do pessoal.

Sempre existem os prós e contras da ferramenta, o que vale é minimizar as deficiências e potencializar os pontos positivos, no objetivo de colher informações fidedignas e que correspondam a realidade do desempenho organizacional.

A seguir será apresentada a metodologia deste estudo, ou seja, quais os métodos e técnicas foram utilizados para a execução deste trabalho.

3 METODOLOGIA

A metodologia compreende pontuar as diretrizes para constituição de um projeto de pesquisa. É considerada uma importante parte do estudo científico. Desta forma, merece um maior cuidado por parte do pesquisador. A metodologia pode ser considerada uma explicação minuciosa, detalhada e exata de todos os métodos utilizados no desenvolvimento do trabalho de pesquisa.

Para Vergara (1997) é importante a utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o trabalho para o alcance eficaz dos objetivos.

Neste capítulo serão abordados os procedimentos e os instrumentos utilizados para a realização deste estudo. Primeiramente, estão apresentados a caracterização do estudo, a forma como os dados foram coletados e as perguntas de pesquisa que se buscou responder com este trabalho. Posteriormente, está descrito como tais dados foram analisados, e finalmente, estão expostas as limitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DO ESTUDO

Gil (2002) define pesquisa como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Cervo e Bervian (1983) complementam, informando que a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através o emprego de processos científicos.

Vergara (1997) propõe uma taxonomia de categorização da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a presente pesquisa caracterizou-se como qualitativa, descritiva e aplicada.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Minayo (1994), caracteriza-se por se preocupar com a realidade que não pode ser quantificada por aprofundar-se “no mundo dos significados das ações e relações humanas”. O autor ainda afirma que a pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos, e dos fenômenos que não podem ser reproduzidos à operacionalização de variáveis. Vergara (1997) complementa, diz que as pesquisas qualitativas investigam as realidades sociais através da compreensão e interpretação dos significados humanos e seus processos em construção social.

Sobre a análise qualitativa, Triviños (1987, p. 120) comenta que muitos autores entendem a pesquisa qualitativa como uma “expressão genérica”. Isto porque, ao mesmo tempo em que ela compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas, todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns.

Ainda segundo Triviños, (1987, p. 128) “[...] a interpretação dos resultados surge com a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso, não é vazia, mas coerente, lógica e consistente”.

Logo, no presente trabalho é de cunho qualitativo, pois propõe conhecer e interpretar o planejamento estratégico da empresa e desdobrá-lo para a área de Recursos Humanos, identificando as competências organizacionais da mesma através da interpretação dos objetivos da área e pelo conhecimento da percepção de comportamentos na visão dos colaboradores.

A pesquisa possui caráter descritivo, pois conforme Vergara (1997) a mesma expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Esta pesquisa promoveu uma descrição estrutural e de práticas organizacionais atuais relacionados ao planejamento e objetivos da área de RH da Dígito. Além disso, fez-se uma análise descritiva da ferramenta de avaliação de desempenho utilizada pela empresa e propôs-se modificá-la de acordo com as competências identificadas como críticas de sucesso.

Cervo e Bervian (1983, p. 55) ainda informam que este tipo de pesquisa, descritiva, “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Significa que os fenômenos são estudados, porém, o pesquisador não exercer qualquer alteração nas informações coletadas. Estes mesmos autores afirmam que a pesquisa descritiva “procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características” (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 55). Abordou-se, no estudo, uma descrição detalhada da ferramenta de avaliação de desempenho utilizada pela empresa atualmente, as variáveis avaliadas, a forma de avaliação, a abrangência da ferramenta, além disso, fez-se uma descrição da percepção dos colaboradores da GRH quanto ao processo de avaliação de desempenho como um todo.

Caracteriza-se também como pesquisa aplicada, que, segundo Vergara (1997), é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. A mesma possui objetivo prático, diferenciando-se da pesquisa pura, motivada, sobretudo, pela curiosidade do pesquisador. Neste sentido o estudo propôs melhorar e

aperfeiçoar a ferramenta de avaliação de desempenho utilizada atualmente na Dígito para um modelo atrelado à gestão por competências, ou seja, de acordo com as competências que potencializem o alcance dos objetivos da área.

Em relação a classificação do estudo quanto aos métodos utilizados para a coleta de dados, abordagem proposta por Vergara (1997), a atual pesquisa caracteriza-se como: documental e bibliográfica.

Realizou-se investigação documental, que, conforme Vergara (1997) é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, fotos, vídeos tapes, disquetes, diários e outros. Lakatos e Marconi (1991) complementam que a pesquisa documental caracteriza-se por uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

Fez-se investigação de manuais internos – Manual de Avaliação de Desempenho, Manual de Integração e Manual do Plano de Cargos e Salários –, documentos eletrônicos – os Formulários de Avaliação de Desempenho e páginas da Intranet da empresa –, jornal interno – Dígito News –, arquivos diversos, site da Dígito e registros referentes a área de Recursos Humanos. As informações coletadas na investigação documental possibilitaram a autora ter uma visão mais aguçada sobre a empresa, além disso, a amplitude de informações internas registradas formalmente pela empresa e as coletadas pela autora complementou e enriqueceu o estudo em questão.

Utilizou-se, ainda, a pesquisa bibliográfica, sendo que esta deu o respaldo necessário para a fundamentação teórica do estudo apresentada no segundo capítulo. Na visão de Andrade (1999, p. 124), “além de proporcionar uma revisão sobre a literatura referente ao assunto, a pesquisa bibliográfica vai possibilitar a determinação dos objetivos, a construção das hipóteses e oferecer elementos para fundamentar a justificativa da escolha do tema”.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991) a pesquisa bibliográfica baseia-se no levantamento de fontes secundárias, e abrange toda a bibliografia já publicada em relação ao tema. Quer dizer, que a pesquisa de bibliografias representa um apanhado da contribuição de vários autores sobre o tema em questão. Vergara (1997) complementa, caracteriza a pesquisa bibliográfica como um estudo sistematizado

desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

A principal fonte bibliográfica utilizada para que fosse possível fundamentar esta pesquisa foram livros acadêmicos que descrevem sobre gestão por competências, competências no ambiente organizacional e avaliação de desempenho. Além disso, dicionários, artigos científicos, revistas especializadas, monografias em geral e a rede mundial de computadores foram utilizados como fontes de informação para desenvolvimento deste trabalho. Dentre os autores referenciados nesta pesquisa, destacam-se com grande importância no tema competência, Fleury e Fleury (2004), Rabaglio (2004) e Leme (2005), no tema avaliação de desempenho, Pontes (2002), Lucena (1995) e Chiavenato (2004).

No intuito de delimitar a amplitude e profundidade do estudo, o mesmo caracteriza-se como estudo de caso. De acordo com Vergara (1997, p. 47):

Estudo de caso é um circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas estas como uma pessoa, uma família, um produto, um empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

Para Lakatos e Marconi (1991), o estudo de caso é definido como o levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos acontecem. Significa que ao restringir a amplitude do estudo será possível fazer análises mais profundas e fidedignas da realidade estudada. Treviños (1987, p.111) diz que a grande relevância de um estudo de caso reside no evento que este pode “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”.

O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos, a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, com o objetivo de tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora (CHIZZOTI, 2001).

A metodologia de estudo de caso utilizada para a execução deste trabalho foi uma combinação das abordagens citadas. Focou-se o estudo na área de Recursos Humanos da empresa, além disso, o objetivo principal foi aprofundar-se na coleta dos dados e informações da realidade organizacional na área em questão. Desta forma, mapeou-se, restritamente, as competências dos profissionais que trabalham na área de

RH e também propôs-se mudanças na ferramenta de avaliação de desempenho utilizada atualmente pela Dígitro, ou seja, partiu-se de uma situação insatisfatória e recomendou-se uma solução viável e aplicável.

3.2 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO DE PESQUISA

Tendo definido o problema da pesquisa e os objetivos, além do desenvolvimento do trabalho, surge a necessidade de se determinar os elementos dos quais os dados serão coletados, isto é, o universo, a amostra e os sujeitos da pesquisa.

Lakatos e Marconi (1991, p. 223) afirmam que “a delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos, etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a qual pertencem, comunidade onde vivem, etc”. Pode-se afirmar que o universo desta pesquisa foi o número total de funcionários alocados na área de Recursos Humanos, ou seja, os 12 (doze) colaboradores participaram da coleta de informações.

A área de Recursos Humanos da Dígitro é conhecida na empresa e nomeada em organograma formal como Gerência de Recursos Humanos (GRH), a mesma subordina-se a Diretoria Administrativa e da Qualidade (DAQ). A GRH da Dígitro é composta por um quadro funcional de 12 (doze) colaboradores que desempenham distintas funções. Estes colaboradores estão alocados, além da Gerência de Recursos Humanos, em mais 3 (três) distintas sub-áreas com responsabilidades específicas. O organograma da área pode ser visualizado na figura 11, a seguir.

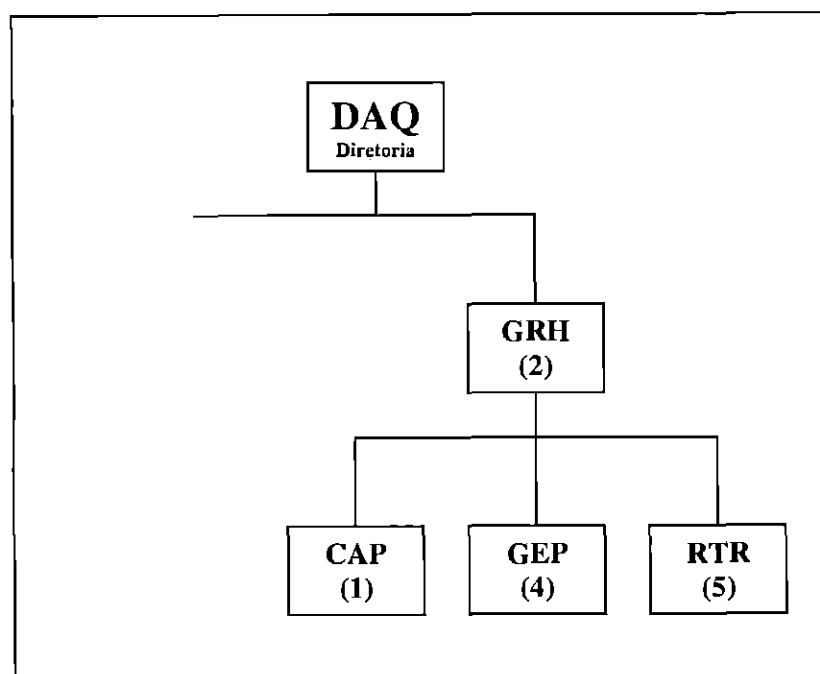


Figura 11 – Organograma da Gerência de Recursos Humanos (GRH)

Fonte: Intranet Dígito

Ao analisar a estrutura hierárquica da área, nota-se a existência de um cargo estratégico na GRH (Gerência de Recursos Humanos) que se responsabiliza pela definição das estratégias, coordena o funcionamento da área como um todo e representa a mesma perante toda a empresa. Estas responsabilidades são delegadas ao gerente da área de Recursos Humanos. Além disso, a gerência de Recursos Humanos supervisiona 3 (três) sub-áreas que estão sob sua responsabilidade.

Hierarquicamente, abaixo da GRH, existem 3 sub-áreas: o setor de Relações Trabalhistas (RTR), o setor de Capacitação (CAP) e o setor de Gestão de Pessoas (GEP). A seguir as sub-áreas são explicadas com maiores detalhes:

a) RTR (Relações Trabalhistas) é responsável pelas atividades burocráticas e pelo cumprimento legal a respeito da relação empresa-colaborador. Operacionaliza admissões e demissões, coordena o banco de horas, calcula remuneração e benefícios, monitoram férias, coordena relações sindicais, entre outros.

b) CAP (Capacitação) planeja, coordena e monitora treinamentos internos, externos e *in company*, disponibilizados para toda a empresa. A área responsabiliza-se por todo o processo de treinamento: realiza o levantamento das necessidades de treinamento, planeja o programa propriamente dito, monitora a realização dos programas, e, por fim, avalia-os.

c) GEP (Gestão de Pessoas) responsabiliza-se pelo processo de recrutamento interno e externo e seleção de candidatos. Monitora, semestralmente, a avaliação de desempenho, realiza remanejamentos internos e cuida do plano de cargos e salários da empresa.

Lakatos e Marconi (1991, p. 223) definem amostra como sendo “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Para redução de quaisquer tendência à viés ou apresentação de um resultado que não condiz com uma realidade fiel ao pensamento dos colaboradores da GRH não utilizou-se amostra, e sim, a coleta de dados (informações) com toda a população. Significa dizer que utilizou-se censo, ou seja, com todos os colaboradores da área de Recursos Humanos participaram da coleta de dados deste estudo.

3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados representa o recolhimento de informações necessárias para desenvolver raciocínios a cerca dos objetivos da pesquisa (SANTOS, 2004). Significa dizer, que os dados coletados, depois de analisados, sevem para fundamentar determinado problema de estudo e atingir aos objetivos levantados.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p. 165) esta é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Roesch (1999, p. 140) coloca que as principais técnicas de coleta de dados são:

a entrevista, o questionário, os testes e a observação. Também é possível trabalhar com dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios. Estes não são “criados” pelo pesquisador e são normalmente denominados de dados secundários, em contraste com os dados primários que são colhidos diretamente pelo pesquisador [...].

Para a realização deste trabalho, as técnicas utilizadas para a coleta de dados primários foram a observação participante, entrevistas semi-estruturadas e a aplicação de questionários.

A observação participante, de acordo com Chizzoti (2001), é obtida por meio de contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir de sua perspectiva e seu ponto de vista. Significa que a observação participante pode ser definida como uma participação real

do pesquisador no local em que se deseja observar sem ser percebido o propósito e finalidade.

A pesquisadora realiza estágio há seis meses na área de recursos humanos da empresa, tem contato diário com as relações de trabalho e comportamentos organizacionais da área, permitindo assim, observar fenômenos como reuniões internas, relacionamento interpessoal na área, motivação e comentários dos colaboradores e a percepção interna dos mesmos sobre a ferramenta de avaliação de desempenho, e comparar com a teoria estudada ao longo da graduação. Podendo assim comparar o ideal com a realidade organizacional.

Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 157) "a entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa". A presente pesquisa utilizou o método de entrevista para a coleta de dados, mais precisamente, a entrevista semi-estruturada.

Andrade (1999, p. 134), a entrevista semi-estruturada "confere maior liberdade tanto para o pesquisador quanto ao entrevistado". Essa maior flexibilidade refere-se a ao fato de que as entrevistas não são rigorosamente formuladas, sendo que o que o entrevistador pode explorar um pouco mais alguns tópicos. Ainda sim, este tipo de entrevista, na visão de Andrade (1999, p. 134), "transcorre mais como conversa informal, mesmo quando o roteiro é obedecido".

Realizou-se entrevistas semi-estruturadas com o gerente da área de recursos humanos e com os supervisores das sub-áreas da RTR e GEP sobre a ferramenta de avaliação de desempenho 360° utilizada pela empresa e sobre a identificação de competências organizacionais da área. Significa que as entrevistas semi-estruturadas seguiram um roteiro básico de perguntas sobre o assunto em questão, disponíveis nos apêndices C e G do estudo, mas nada impediu do investigador fizesse inferências que achasse pertinente a qualquer momento para enriquecer a coleta de informações. O objetivo das interferências foi de obter um maior detalhamento sobre o assunto discutido caso as perguntas formuladas não identificassem as informações necessárias, esta técnica destaca-se pela maleabilidade.

Além disso, aplicou-se questionários sobre a avaliação de desempenho utilizada e sobre competências com todos os colaboradores da GRH (Gerência de Recursos Humanos), incluindo as sub-áreas.

Na visão de Andrade (1999, p. 130), o questionário "é um conjunto de perguntas que o informante responde, sem necessidade da presença do pesquisador".

Para sua elaboração, torna-se essencial que o pesquisador elabore perguntas claras e objetivas, uma vez que o pesquisado poderá não receber orientações referentes ao contexto quando for respondê-las.

Para facilitar o levantamento das competências organizacionais através do Inventário Comportamental de Mapeamento de competências proposto por Leme (2005) foi aplicado um questionário aberto, no qual os colaboradores puderam pontuar atitudes/comportamentos que julgam *importantes e não importantes* para desempenhar cada cargo existente na área GRH, levando em conta as relações diárias de trabalho.

Um segundo questionário foi aplicado junto aos colaboradores da GRH, desta vez de estrutura fechada e com questões de múltipla escolha, formado por 26 perguntas ao total, o mesmo permitiu conhecer a percepção dos colaboradores sobre a ferramenta de Avaliação de Desempenho utilizada atualmente pela Dígito. Neste questionário as perguntas são fechadas, que na visão de Andrade (1999) são aquelas que indicam três ou quatro opções de respostas ou se limitam à resposta afirmativa ou negativa, já trazendo espaços destinados à marcação da escolha.

O questionário foi desenvolvido pelo acadêmico Tony Roger da Silva, aluno da disciplina de RH II do professor Marcos Baptista Lopez Dalmau. Tony desenvolveu o questionário para fins de aplicação na mesma empresa, só que com maior amplitude de aplicação. O questionário foi produzido para análise direta da ferramenta de avaliação de desempenho da Dígito e, por isso, aproveitado pela autora. Vale salientar que, do questionário desenvolvido pelo acadêmico, foram feitas algumas modificações, além de serem inseridas mais 5 (cinco) questões visando os objetivos deste estudo.

Além disso, aplicou-se a ferramenta avaliação de desempenho por competências desenvolvida pela autora com um profissional da área, no qual o mesmo se auto avaliou quanto as competências levantadas e foi avaliado pela chefia imediata, subordinado e clientes internos.

Tanto as entrevistas como a aplicação dos questionários foram realizada no ambiente de trabalho e em horário de expediente.

Para a coleta de dados secundários, fez-se uso da técnica de análise documental. A análise documental compreende a coleta de documentos formais utilizados diariamente pela organização e que balizam formalmente decisões e condutas de trabalho. Dentre os documentos e registros analisados está o Manual de

Avaliação de Desempenho da empresa, o planejamento estratégico da área de recursos humanos, a descrição de cargos dos profissionais da área de recursos humanos e informações gerais contidas no *website* da empresa.

O quadro 05 mostra a relação entre os objetivos específicos do estudo e as técnicas utilizadas para a coleta de dados.

Objetivos específicos	Técnicas de coleta de dados
Analisar o planejamento estratégico global da empresa e desdobrá-lo para a área de Recursos Humanos da Dígitro Tecnologia Ltda.	Realização de análises de documentos sobre o planejamento estratégico da empresa e da área de recursos humanos e entrevista semi-estruturada com o gerente da GRH e os supervisores das sub-áreas (GEP e RTR).
Desenvolver o mapeamento e identificar as competências gerais e específicas inerentes aos cargos da área de Recursos Humanos da Dígitro Tecnologia Ltda.	Realização de minuciosa análise da descrição de cargos da GRH, entrevistas semi-estruturadas com gerentes e supervisores e aplicação de formulário aberto com os colaboradores da área de recursos humanos.
Reavaliar a ferramenta de avaliação de desempenho existente na empresa e reestruturá-la para avaliação de desempenho por competências.	Análise do manual de avaliação de desempenho da empresa e aplicação de questionário fechado com os colaboradores da GRH.
Mensurar as competências críticas de um dos profissionais da área de Recursos Humanos da Dígitro Tecnologia Ltda – identificar o <i>gap</i> do mesmo.	Aplicar avaliação de desempenho por competências com um dos colaboradores da área de Recursos Humanos e comparar as competências da função com as competências do profissional.
Propor ações corretivas ao modelo de avaliação de desempenho utilizado atualmente pela empresa visando o alcance de melhores desempenhos para a área de Recursos Humanos da empresa.	Análise do manual de avaliação de desempenho da empresa, dos resultados das entrevistas semi-estruturadas e dos dados levantados pelos questionários.

Quadro 05 – Relação dos Objetivos específicos com as técnicas de coletas de dados

Fonte: Autora

Relacionar os objetivos específicos do estudo com as técnicas utilizadas na coleta de dados clarifica a forma como os objetivos foram alcançados e detalha a usabilidade eficiente dos dados em determinado estudo.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Na visão de Lakatos e Marconi (1991, p. 167) “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e a interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”.

Fez-se uma análise descritiva dos dados através da interpretação das informações coletas na análise documental, como também pelo estabelecimento de

relações entre as entrevistas realizadas, os resultados dos questionários respondidos e a observação por parte da pesquisadora. Para facilitar a análise dos questionários abertos, classificar os indicadores e gerar os níveis de competências utilizou-se o *software Excel*. O *software Excel* também foi utilizado para a tabulação dos questionários fechados, produção de tabelas e cálculos de porcentagem.

Por fim, fez-se uma análise real dos dados, sem manipulações de resultados, e ainda, sempre com base na fundamentação teórica anteriormente apresentada.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Pontuar as limitações da pesquisa torna-se importante para esclarecer aos leitores até que ponto a pesquisa se deu e, se necessário, limitar a mesma quanto a aspectos de tempo, recurso, acesso à dados, entre outras variáveis.

O presente estudo limita-se à área de Recursos Humanos da empresa Dígitro, tanto na identificação de competências gerais e específicas, quanto em como aplicar avaliação de desempenho por competências. Caso este estudo tivesse amplitude para toda a empresa a definição de competências gerais seriam outras, uma vez que são percebidos outros comportamentos e conseqüentemente outras competências na amplitude total da empresa.

A limitante temporal também é notada no desenvolvimento do estudo, o mesmo foi realizado no período do segundo semestre de 2008.

Vale salientar, que a empresa Dígitro Tecnologia Ltda. tem como projeto a implantação de um modelo de gestão por competências. O presente estudo servirá como a proposta piloto, inicialmente realizada com área de recursos humanos e para posteriormente ser estendido a toda a empresa.

Após as limitações apresentadas acima terem sido transpostas, realizou-se o desenvolvimento do estudo de caso que é apresentado no capítulo a seguir.

4 DÍGITRO TECNOLOGIA LTDA.

Nesta etapa, serão descritas informações diversas sobre a organização em estudo. Inicialmente apresenta-se um breve histórico da empresa até sua estrutura atual, bem como seus segmentos de atuação no mercado. Logo, abordam-se características gerais sobre a empresa, assim como sua missão, visão e valores. E, em seguida, descreve-se a sobre a estrutura geral da área de Recursos Humanos, seu planejamento estratégico, assim como metas e objetivos específicos. Por fim, aborda-se sobre o sistema de avaliação de desempenho utilizado pela Dígitro.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Dígitro Tecnologia, fundada em 1977, localizada no bairro de Capoeiras, em Florianópolis/ SC, destaca-se como uma empresa de alta tecnologia com desenvolvimento de tecnologia 100% nacional. Com o objetivo de antecipar soluções de telecomunicações para o mercado brasileiro, a Dígitro oferece novos produtos e serviços para desenvolver negócios, agilizar e ampliar a comunicação no meio corporativo (Manual de Integração Dígitro, 2007 p. 6).

A Dígitro surgiu da iniciativa de jovens engenheiros, recém-formados, que desenvolveram e fabricaram o primeiro produto da empresa, eram dispositivos eletrônicos incorporados a relógios para provas de *rallye*. Estes dispositivos fracionavam o minuto em centésimas partes para facilitar as contas feitas pelo navegador (Manual de Integração Dígitro, 2007, p. 7).

Nessa fase de experiência, a empresa desenvolveu o primeiro placar eletrônico de Santa Catarina para o estádio de futebol Orlando Scarpelli. Segundo o Jornal Dígitro News (2007, p. 4) o desenvolvimento e implantação deste placar eletrônico significaram “a satisfação dos torcedores do Figueirense, então um dos poucos clubes do Brasil a ostentar tal inovação”.

De acordo com o Manual de Integração da empresa (2007, p. 7), foi em 1º de Setembro de 1977, que se constituiu o primeiro laboratório de desenvolvimento tecnológico da Dígitro, sendo este montado em uma pequena casa no bairro Trindade em Florianópolis.

Porém, foi apenas em 1981 que a empresa passou a direcionar seu trabalho para o setor de telecomunicações, quando atendendo a solicitação da TELESC

(Telecomunicações de Santa Catarina) desenvolvendo e disponibilizando seu primeiro produto nesta área, o serviço de Despertador Automático, programado pelo próprio usuário da operadora, por meio de aparelhos telefônico. Este serviço foi, posteriormente, adquirido pela maioria das operadoras de telecomunicações atuantes no Brasil.

Consta no Manual de Integração Dígitro (2007, p. 8) que em 1986, a empresa já agregava mais de 30 colaboradores, caracterizando-se pelo desenvolvimento de novos produtos, consolidando-se como fornecedora de solução em tecnologia na área de telecomunicações, principalmente para as operadoras de telefonia da região Sul, na época, TELESC e TELEPAR. Porém, com o início do processo de privatização das operadoras de telecomunicações estatais em 1997, a Dígitro enfrentou o período mais turbulento de sua história já que a parte mais significativa de seus clientes era composta por essas empresas. Segundo o Jomal Dígitro News (2007, p. 4) com tal processo de turbulência, a Dígitro “agilizou a busca por novos mercados, abrindo as portas para o segmento corporativo”.

Em 1996, a Dígitro foi a primeira empresa de Florianópolis a receber a Certificação ISO 9001, através de auditorias da Fundação Carlos Alberto Vanzolini (FCAV), uma importante certificação da garantia de qualidade da empresa. E, hoje, a Dígitro é a 1ª empresa do País com certificação TL 9000, norma internacional dos processos de gestão da qualidade especificamente para a área de telecomunicações (Manual da Qualidade Dígitro, 2007).

Atualmente, a Dígitro encontra-se em um processo de constante crescimento, tanto na sua estrutura de funcional quanto na diversificação de produtos e serviços. Apresenta 562 colaboradores em seu quadro funcional, com crescimento de 30% a cada ano. Atualmente atua no mercado de telecomunicações, com soluções em comunicação empresarial, incluindo a prestação de serviços na área de telecom e no desenvolvimento de tecnologia para os sistemas de segurança pública.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Dígitro Tecnologia está localizada na Rua Sofia Quint de Souza, 167, no bairro de Capoeiras, em Florianópolis/ SC, é uma empresa de caráter limitado e que está se solidificando na prestação de serviços comercializados no mercado brasileiro.

Com tecnologia 100% nacional, a empresa tem como política de qualidade a constante busca pela excelência no atendimento, oportunizando ao cliente um tratamento personalizado, repassando o melhor custo benefício e dando, ao mesmo tempo, a oportunidade de compartilhar experiências e conhecimentos únicos.

Por tratar-se de organização com o conhecimento voltado para o desenvolvimento de inovações que visam melhorar a comunicação de seus clientes, a empresa vem desenvolvendo-se, além do aprimorar-se tecnologicamente, novas unidades de negócio que farão a continuidade da sua história e a segurança da continuidade da sua atuação no mercado brasileiro de telecomunicações.

A competência essencial da Dígitro, ou seja, o que a difere de seus concorrentes e traz diferencial para a mesma, é o oferecimento de soluções customizadas ao mercado para atender às mais variadas atividades empresariais, proporcionando suporte local para assegurar a total satisfação de seus clientes.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995) a *core competence* trata-se de competências sob uma perspectiva abrangente: a corporativa, representa o conjunto de habilidades e tecnologia da Dígitro que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.

Os segmentos de atuação da Dígitro são: Hospitais, Órgãos Públicos, Indústrias, Hotéis, Birôs de Call Center, Instituições Financeiras, Comércio, Universidades, e Prestadoras de Serviço.

Hoje, conforme descrito em seu portfólio, a empresa atua em alguns segmentos específicos:

a) PABX: esta tecnologia permite integrar em uma única plataforma PABX várias aplicações e por meio de sua arquitetura compacta e modular permite proporcionar uma maior vida útil ao equipamento;

b) Call Center: é uma solução customizada a cada necessidade de clientes que de uma forma geral buscam o melhor relacionamento com seus clientes, fidelização com seu público-alvo, maior valor agregado, melhor desempenho e, consequentemente, geração de negócios.

c) Redes Convergentes: esta solução permite que todos os sites remotos de uma empresa sejam interligados, constituindo uma rede corporativa através de tecnologia de Voz sobre Protocolo Internet (VOIP) e Voz Sobre Frame Relay (VoFR) que permite integrar voz e dados em um mesmo meio de transmissão.

Além de sede própria instalada em Florianópolis, a Dígitro Tecnologia apresenta uma estrutura organizacional estrategicamente montada, tem atuação nos principais pólos comerciais do país. Atualmente, a empresa possui uma Matriz/Fábrica, 08 (oito) escritórios regionais, todos com completas infra-estruturas e profissionais capacitados e treinados para alcançar os objetivos da empresa.

A Matriz, localizada em Florianópolis / SC, foca suas atividades na fabricação e desenvolvimento de soluções de telecomunicações com alta tecnologia além de realizar todas as atividades administrativas, financeiras, recursos humanos, comerciais e de marketing. Para concretizar a realização de todas as atividades, segundo o Departamento de Recursos Humanos da empresa, a Dígitro conta com a presença de 562 colaboradores, estando estes subdivididos em: 01 (um) Presidente, 03 (três) Vice-Presidentes, 05 (cinco) Diretores, 436 (quatrocentos e trinta e seis) funcionários, 45 (quarenta e cinco) consultores, 5 (cinco) menores aprendizes e 67 (sessenta e sete) estagiários, sendo que, deste volume total de colaboradores é importante destacar que 495 (quatrocentos e noventa e cinco) exercem suas atividades na Matriz e outros 67 (sessenta e sete) estão alocados nos escritórios regionais.

Os escritórios regionais situam-se em São Paulo/SP, Ribeirão Preto/SP, Rio de Janeiro/RJ, Porto Alegre/RS, Brasília/DF, Fortaleza/CE, Recife/PE e Curitiba/PR, estes comandam os pontos de presença da Dígitro em todos os estados brasileiros.

4.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

De acordo com o Manual de Integração Dígitro (2007, p. 8), a Dígitro tem como missão “*melhorar a comunicação de seus clientes*”, ou seja, o foco volta-se a importância que a empresa atribui ao atendimento das necessidades de seus clientes, incutindo aos colaboradores Dígitro a preocupação em agregar valor ao negócio de seus clientes. Sobre este conceito a Dígitro não desenvolve somente alta tecnologia nas suas plataformas, mas também soluções em telecomunicações, pois tem como objetivo customizar a solução de acordo com a necessidade do mercado para que a corporação torne-se cada vez mais eficiente.

Seguindo a ideologia da missão, a empresa foco desta análise possui como visão a intenção de “*Obter excelência na prestação de SERVIÇOS e no fornecimento de soluções de CLASSE MUNDIAL*”. Quer dizer, além de preocupar-se em agregar valor negócios de seus clientes para que estes possam dedicar-se a sua competência de

negócio, a Dígitro almeja o reconhecimento nacional e internacional por este diferencial.

Os Valores, segundo o Jornal Dígitro News (2007, p. 9), “são princípios que representam traços marcantes do comportamento das pessoas e que são valorizados pela organização em suas relações”. O jornal destaca que “a aplicação destes princípios é fundamental para transformar as estratégias em ações e caminhar para os resultados esperados”. Os valores pelos quais a Dígitro baseia a realização de todas as suas atividades e desenvolvimento de suas políticas de atuação são:

- a) Desenvolvimento do Capital Humano;
- b) Inovação;
- c) Gestão com foco em valor agregado;
- d) Integridade;
- e) Tecnologia sob domínio;
- f) Relacionamento com clientes e parceiros;
- g) Orientação para o mercado.

Vale salientar, que quando a empresa estabelece valores como delineamento de comportamentos internos de suas pessoas, ela projeta as suas metas e objetivos baseado nas atitudes que se espera de seus colaboradores. Significa que a empresa delimita, mesmo que subjetivamente, os comportamentos pertinentes esperados para que a mesma atinja constantemente sua missão, e consequentemente a visão projetada.

A Dígitro, através da disseminação e uniformização destas informações de valores e princípios, consegue criar uma linha de referência aos seus colaboradores, resultando em seu alinhamento com as estratégias organizacionais.

4.4 A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DÍGITRO

A área de Recursos Humanos da Dígitro, hoje, desenvolve um papel estratégico para a empresa. A área tem a responsabilidade de gerir seus talentos internos, através de processos de planejamento e desenvolvimento na gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento de pessoal, gestão de remuneração e benefícios, motivação organizacional através de políticas claras de remanejamento, monitoramento de avaliações de desempenho e pesquisa de clima organizacional.

Além disso, o RH cuida do processo de recrutamento e seleção de pessoas, com o objetivo de atrair e captar talentos potenciais.

Os processos citados anteriormente não existiam na empresa há 5 (cinco) anos. A partir do momento que a Dígitro foi se profissionalizando, deu-se conta da importância que o capital humano representa para o negócio. Percebeu a necessidade de expandir e desenvolver a área de Recursos Humanos para melhorar gerir as pessoas. De acordo com o gerente de Recursos Humanos da empresa, antes de sua entrada na Dígitro, há 3 anos, a empresa tinha um quadro funcional com cerca da metade de colaboradores que tem hoje e a área de Recursos Humanos desenvolvia somente atividades de cunho burocrático, envolvendo as relações trabalhistas, além do qual recrutava e seleciona novos candidatos para as poucas vagas que existiam. Vale salientar que, nesta época, parte do processo de recrutamento e seleção era terceirizado.

No final do ano de 2005, a Dígitro passa por um processo de reestruturação interna, no qual se criaram novas áreas e extinguiram-se outras. Foi neste momento de reengenharia interna que a Dígitro sentiu a necessidade de profissionalizar a área de Recursos Humanos, aperfeiçoar o processo de gestão de pessoas e desenvolver a atuação do RH de forma estratégica para toda a empresa. Assim, nesta época, entra na área o atual gerente de RH com *know how* e com visão estratégica necessária para gerir a área de Recursos Humanos da Dígitro, o mesmo possibilitou o planejamento e implantação de novos projetos na área e para a empresa toda.

Atualmente a área Recursos Humanos é subordinada direta da Diretoria Administrativa e da Qualidade (DAQ). O quadro funcional da área é composto por 12 (doze) colaboradores responsáveis por diferentes atividades. Estes 12 (doze) colaboradores estão alocados na Gerência de Recursos Humanos e em mais 3 (três) sub-áreas, estas de responsabilidade da Gerência. A área de RH da Dígitro é formada pela Gerência de Recursos Humanos (GRH), e por 3 (três) sub-áreas com responsabilidades distintas, Relações Trabalhistas (RTR), Capacitação (CAP) e Gestão de Pessoas (GEP). O organograma da área foi mostrado na seção da metodologia, representado pela figura 11. As responsabilidades das áreas são as seguintes:

a) GRH (Gerência de Recursos Humanos) tem a responsabilidade de planejar e gerir dos processos da área, representa a mesma perante a Diretoria Administrativa e da Qualidade, executa coaching com os gerentes e supervisores. A GRH é formada

por 2 (dois) colaboradores, um gerente responsável pela coordenação da execução das atividades da área e um estagiário que desenvolve procedimentos de rotina.

b) RTR (Relações Trabalhistas) é responsável pelas atividades burocráticas e pelo cumprimento legal a respeito da relação empresa-colaborador. Operacionaliza admissões e demissões, coordena o banco de horas, calcula remuneração e benefícios, monitoram férias, coordena relações sindicais, entre outros. A RTR é formada por 5 (cinco) colaboradores, sendo 1 (uma) supervisora que dá suporte aos subordinados e 4 (quatro) assistentes técnicos que executam as demais atividades.

c) CAP (Capacitação) planeja, coordena e monitora treinamentos internos, externos e *in company*, disponibilizados para toda a empresa. A área responsabiliza-se por todo o processo de treinamento: realiza o levantamento das necessidades de treinamento, planeja o programa propriamente dito, monitora a realização dos treinamentos, e, por fim, avalia-os. A CAP conta com 1 (um) único colaborador, o mesmo tem o cargo de assistente técnico de treinamento e desenvolve todas as atividades de responsabilidade da área de Capacitação.

d) GEP (Gestão de Pessoas) responsabiliza-se pelo processo de recrutamento interno e externo e seleção de candidatos. Monitora, semestralmente, a avaliação de desempenho 360º realizada na empresa, realiza remanejamentos internos e cuida do plano de cargos e salários. A GEP é formada por 4 (quatro) colaboradores, sendo 1 (uma) supervisora com formação em psicologia, a mesma supervisiona diretamente o processo de recrutamento e seleção em paralelo com demais atribuições. E também 1 (uma) assistente técnica de recursos humanos e 2 (duas) estagiárias que executam as atividades da GEP.

Em função das responsabilidades e dos projetos encabeçados pela GRH, a Dígitro percebe cada vez mais sua importância como uma área estratégica para o alcance dos objetivos globais da empresa. Mapear, avaliar e monitorar as competências internas é necessário para prover talentos internos e gerir o capital intelectual, este papel a área de Recursos Humanos da Dígitro está conquistando aos poucos.

4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GLOBAL DÍGITRO

O planejamento estratégico representa o método que a empresa escolhe para mobilizar seus recursos a fim de alcançar seus objetivos propostos. Para Fishmann & Almeida (1991, p. 25):

"planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos".

A Dígitro percebeu a necessidade de desenvolver um planejamento estratégico global no intuito de instrumentalizar os objetivos globais e desenvolver programas de ações para o alcance de sua missão. A empresa conta com um comitê de planejamento estratégico, que se reúne constantemente para discutir sobre as estratégias e objetivos da Dígitro no prospecto de até 3 (três) anos. Participam desta reunião representantes das áreas comercial, marketing, desenvolvimento, administrativo, além de assessores e os presidentes.

Nas reuniões são discutidos aspectos internos da empresa, suas principais potencialidades quanto aos produtos e serviços e suas limitações, logo estabelecidas estratégias de vendas e atuação no mercado. Também são discutidos aspectos externos da empresa, suas deficiências em relação à concorrência, além de identificar oportunidades e ameaças no ambiente concorrencial.

A empresa preferiu não divulgar informações mais detalhadas e nem pautas discutidas pelo comitê, as estratégias definidas têm acesso restrito, ou seja, nem todas as pessoas da empresa têm conhecimento sobre as estratégias da Dígitro.

Como forma de divulgação e acompanhamento dos objetivos estratégicos definidos pela alta cúpula, a Dígitro optou por desdobrar as estratégias em ações operacionais. Para isso, a empresa optou por utilizar o modelo de *Balanced Scorecard*. A perspectiva deste modelo envolve a avaliação e performance empresarial originadas das estratégias organizacionais. De acordo com Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard (BSC)* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição estratégica. A proposta do BSC é tornar conhecido, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional e no

alcance dos objetivos globais. Significa dizer, que a intenção do BSC é canalizar os esforços, evitando a dispersão das ações e recursos empreendidos em prol da implementação da estratégia.

A comunicação, de acordo com a lógica do BSC, é feita por meio da tradução da visão e da estratégia Dígito em um conjunto de indicadores de desempenho nas 4 (quatro) perspectivas, propostas por Kaplan e Norton (1997), a financeira, a do cliente, a dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

A Dígito utiliza o modelo do *Balanced Scorecard* desde o início deste ano, o mesmo é chamado de BSC Dígito. Foi desenvolvido um ambiente *on line* todo voltado ao BSC da empresa, no qual se pode acessar informações diversas sobre o modelo, a sua evolução, os benefícios, as diretrizes estratégicas, as perspectivas de negócio, o mapa estratégico, os indicadores de desempenho e metas da empresa. Todos os colaboradores podem acessá-lo e acompanhar os indicadores de cada perspectiva, financeiro, clientes, ambiente interno e aprendizagem e crescimento. A página inicial do ambiente *on line* do BSC Dígito pode ser visualizado na figura 12.

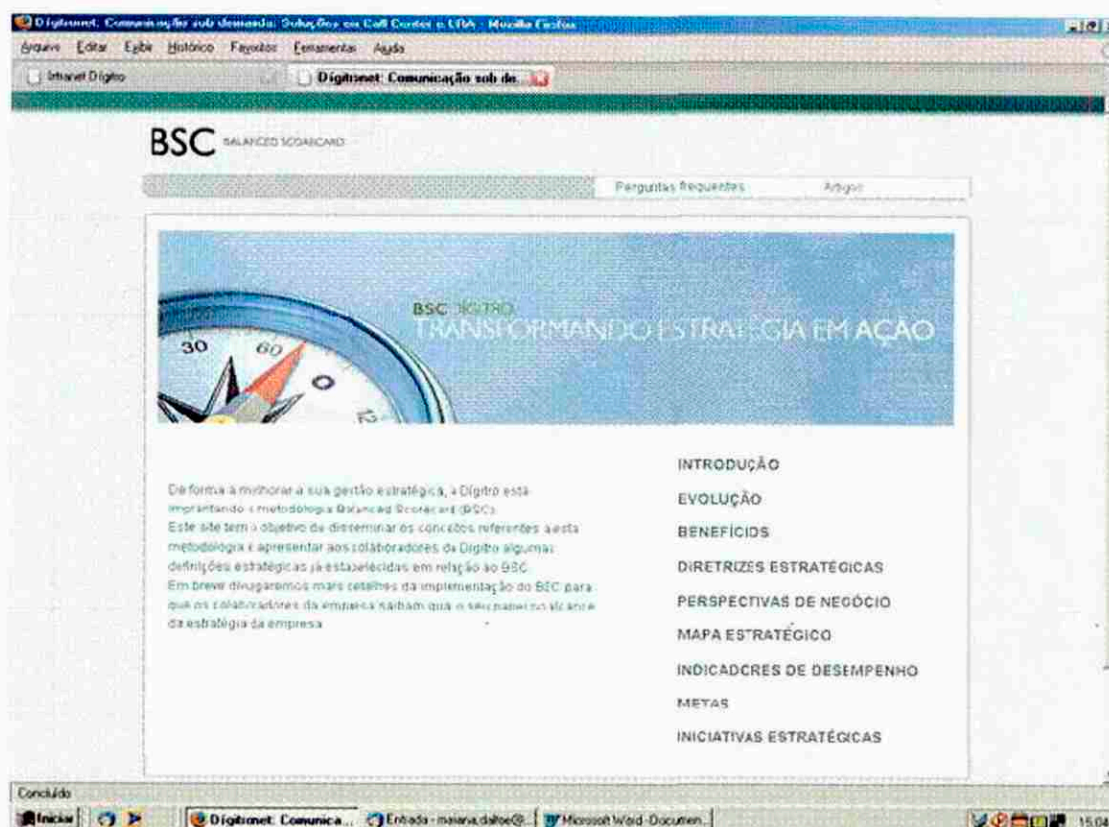


Figura 12 – Página inicial do BSC Dígito

Fonte: Intranet da empresa

A definição das perspectivas originou-se da visão da empresa. A visão Dígito evoca “*Obter excelência na prestação de SERVIÇOS e no fornecimento de soluções de CLASSE MUNDIAL*”, e a partir daí definiu-se as perspectivas de negócio: financeiro, clientes, ambiente interno e aprendizagem e crescimento, visualizado na figura 13, a seguir. A metodologia do BSC propõe que os objetivos estratégicos sejam divididos entre perspectivas de negócios. O BSC Dígito sugere o acompanhamento do desempenho em quatro perspectivas, que se completam através do sistema de causa e efeito.



Figura 13 – Perspectivas BSC Dígito
Fonte: Intranet Dígito – Página *on line* BSC Dígito

Kaplan e Norton (1997) detalham as 4 (quatro) perspectivas na relação de causa e efeito, os autores colocam que o BSC permite o equilíbrio entre as medidas voltadas ao exterior e as dirigidas ao interior da organização. A perspectiva foco são os objetivos financeiros, pois são considerados em uma gama maior às demais perspectivas e são monitorados ao mesmo tempo que os progressos intangíveis. Além das perspectivas financeiras, existem as:

- a) Do cliente: são identificados os segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa competirá, e as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo, além das medidas específicas de criação de valor aos clientes;
- b) Dos processos internos: são identificados os processos internos críticos nos quais a organização deve ser excelente. As medidas estão voltadas para os processos

internos e têm impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros;

c) De aprendizado e crescimento: identifica a infra-estrutura que a organização deve manter para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. As fontes principais são pessoas e procedimentos organizacionais.

E para cada perspectiva de negócio foram desdobrados indicadores de desempenho, formando então, o Mapa Estratégico Dígito, o mesmo pode ser visualizado na figura 14. A proposta do mapa estratégico é inter-relacionar os indicadores através da relação de causa e efeito, significa que o resultado de um indicador pode surtir efeito no resultado do outro.

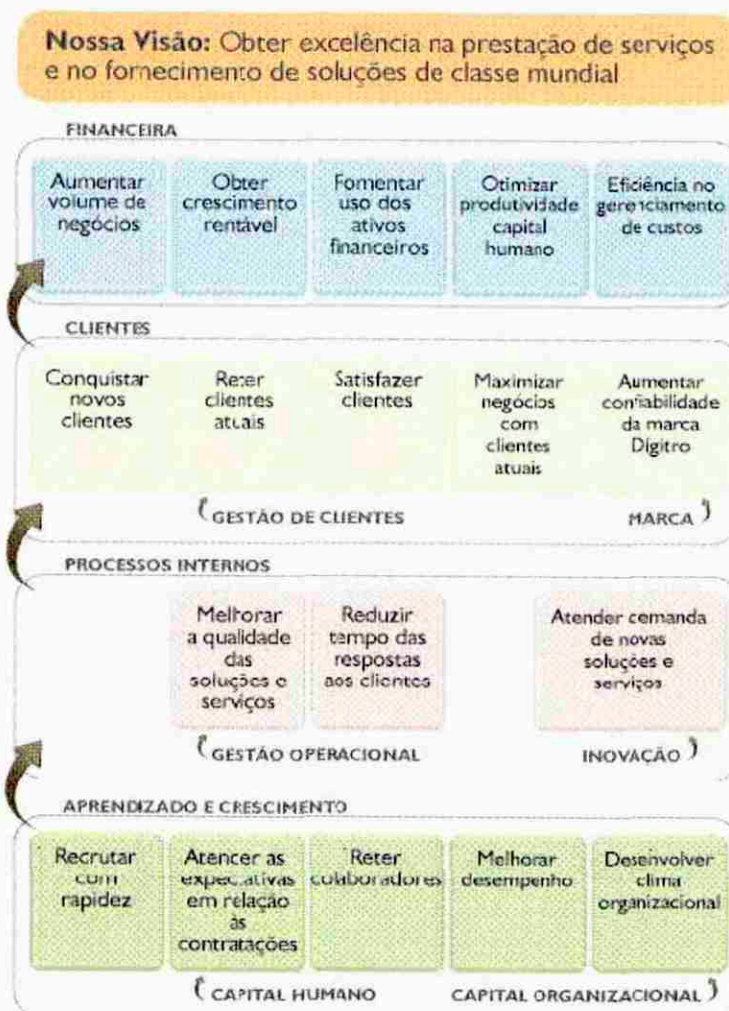


Figura 14 – Mapa Estratégico BSC Dígito

Fonte: Intranet Dígito – Página *on line* BSC Dígito

Em função dos objetivos deste estudo, a análise volta-se para a perspectiva de aprendizagem e crescimento e seus respectivos objetivos, pois estes estão diretamente ligados à área de Recursos Humanos da Dígitro.

A perspectiva objetivo "*Recrutar com rapidez*" envolve o indicador de atendimento dos prazos de recrutamento, no qual mede o tempo de abertura e fechamento das vagas, desde o anúncio da vaga até o dia em que o candidato inicia as suas funções na Dígitro.

Na perspectiva objetivo "*Atender as expectativas em relação às contratações*" envolve o indicador de satisfação do gestor em relação ao novo talento. Este indicador é mensurado através da média geral das avaliações de desempenho feita pelos gestores com relação aos novos talentos no período de 6 (seis) meses após a contratação.

A perspectiva objetivo "*Reter colaboradores*" envolve 4 (quatro) indicadores, são eles:

a) Retenção de pessoas: calculado através da quantidade de colaboradores que saíram da Dígitro espontaneamente, relacionado à quantidade total de colaboradores no final do período. Significa que, quanto maior for o indicador, menos colaboradores deixam a Dígitro espontaneamente;

b) Retenção de gestores: calculado através da quantidade de supervisores, gerentes e diretores que saíram espontaneamente da empresa comparado ao total de gestores ao final do período. Significa que, quanto maior for o indicador, menos gestores saem da empresa espontaneamente;

c) Taxa de recrutamento interno: mensurada através das oportunidades de vagas preenchidas por pessoas internas à Dígitro dividido pelo total de oportunidades (vagas) preenchidas. Vale ressaltar que quanto maior for esse indicador, mais oportunidades a Dígitro possibilita aos seus colaboradores desenvolverem novas competências em novos cargos;

d) Taxa de ascensão interna: mensurada através das oportunidades de vagas de gestores preenchidas por pessoas internas à Dígitro dividido pelo total de oportunidades de gestores. Vale pontuar que quanto maior for esse indicador, mais oportunidades a Dígitro oferece aos seus colaboradores em ascender suas carreiras em cargos de chefia.

A perspectiva objetivo "*Melhorar desempenho*" está diretamente ligada ao acompanhamento das avaliações de desempenho realizada pela empresa

semestralmente e as avaliações dos treinamentos oportunizados pela Dígito, envolve 5 (cinco) indicadores:

- a) Média das avaliações de desempenho da empresa: calculado pela média dos resultados das avaliações de desempenho realizadas no semestre;
- b) Desvio padrão das avaliações de desempenho da empresa: mensurado pelo desvio padrão dos resultados das avaliações de desempenho realizadas no semestre;
- c) Índice de notas baixas nas avaliações de desempenho: mensurado através da quantidade de notas "1" nas avaliações de desempenho dividido pelo total de avaliações;
- d) Índice de reincidência de notas baixas: quantidade de reincidência de notas "1" nas avaliações de desempenho em relação à avaliação anterior dividido pelo total de avaliações;
- e) Eficácia dos treinamentos: mensurado através da média das avaliações referentes aos treinamentos realizados pelos colaboradores no período. Estas análises são feitas pelos gestores no momento da Avaliação de Desempenho 360°.

A perspectiva objetivo “*Desenvolver Clima Organizacional*” envolve apenas 1 (um) indicador, sendo esta a nota (média geral) da pesquisa de clima organizacional realizada anualmente.

As perspectivas objetivo e respectivos indicadores podem ser visualizados no quadro 06, a seguir.

Aprendizado e Crescimento	Recrutar com Rapidez	Índice de atendimento dos prazos de recrutamentos	Média do cumprimento da meta de tempo de recrutamento dos processos que se encontram abertos e dos processos que foram encerrados no mês.
	Atender expectativas em relação às contratações	Satisfação do gestor pelo novo talento	Média das avaliações dos gestores com relação aos novos talentos no período de 6 meses após a contratação
	Reter Colaboradores	Retenção de pessoas	Quantidade de colaboradores que saíram da Dígito espontaneamente, relacionado à quantidade total de colaboradores no final do período.
		Retenção de gestores	Quantidade de supervisores, gerentes e diretores que saíram espontaneamente da empresa comparado ao total de gestores.
		Taxa de recrutamento interno	Oportunidades de vagas preenchidas por pessoas internas à Dígito dividido pelo total de oportunidades (vagas).
		Taxa de ascensão interna	Oportunidades de vagas de gestores preenchidas por pessoas internas à Dígito dividido pelo total de oportunidades de gestores.
	Melhorar Desempenho	Média das avaliações de desempenho da empresa	Média dos resultados das avaliações de desempenho realizadas no semestre.
		Desvio padrão das avaliações de desempenho da empresa	Desvio padrão dos resultados das avaliações de desempenho realizadas no semestre.
		Índice de notas baixas	Quantidade de notas "1" nas avaliações de desempenho dividido pelo total de avaliações.
		Índice de reincidência de notas baixas	Quantidade de reincidência de notas "1" nas avaliações de desempenho em relação à avaliação anterior dividido pelo total de avaliações.
		Eficácia dos treinamentos	Média das avaliações referentes aos treinamentos realizados pelos colaboradores no período. Análises feitas pelos gestores no momento da Avaliação de Desempenho 360.
	Desenvolver Clima Organizacional	Nota da pesquisa de clima	Nota geral da pesquisa de clima

Quadro 06 – BSC – Perspectiva Aprendizagem e Crescimento Organizacional com respectivos objetivos e indicadores

Fonte: dados secundários

Vale pontuar que para cada índice, taxa e média estipulou-se uma meta. As metas foram estabelecidas de acordo com dados históricos levantados pela empresa e assim definido para os próximos meses e anos. Existe ainda, o acompanhamento dos índices, realizado mensalmente para os indicadores relacionados ao recrutamento e a retenção de colaboradores. Já os indicadores relacionados à expectativa das contratações e as avaliações de desempenho e dos treinamentos são acompanhados

semestralmente, pelo fato de que a avaliação de desempenho 360º acontece a cada 6 (seis) meses. A pesquisa de clima organizacional é realizada anualmente, assim o indicador é acompanhado no intervalo anual.

O BSC (*Balanced Scorecard*) é um método que avalia o desempenho organizacional e não individual, pois acompanha os índices de desempenho que envolve toda uma área e uma equipe de pessoas desenvolvendo atividades em conjunto. É importante pontuar que a área de Recursos Humanos da Dígito é responsável pelos indicadores detalhados até então, e para que as metas sejam alcançadas é necessário que os colaboradores alocados na área dominem um conjunto de competências pertinentes ao alcance dos objetivos definidos.

4.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos Dígito, além de atender as metas da perspectiva de *Aprendizagem e Crescimento* do mapa estratégico do BSC, trabalha em paralelo com um planejamento próprio da área estabelecido pelo gerente de Recursos Humanos e discutido participativamente com todos os colaboradores da área. O gerente da área comenta que “os indicadores do BSC são importantes para o desenvolvimento da área, mas o foco está no próprio planejamento de Recursos Humanos, pois quando este é alcançado conseqüentemente os indicadores do BSC são atendidos”.

No início de cada ano o gerente promove a reunião do Planejamento Estratégico de RH, e conta com participação de todos os colaboradores da área. Todos os objetivos são discutidos de forma participativa, o que define-se na reunião fica estabelecido para todo o ano como meta da área. Logo é feito um documento formal e repassado para todos os colaboradores da área acompanhar a execução do planejamento.

O planejamento envolve metas para as sub-áreas de Recursos Humanos e também envolve metas gerais, para a área GRH como um todo. O resumo do planejamento estratégico da área de Recursos Humanos pode ser visto no quadro 07, a seguir.

Planejamento Estratégico Recursos Humanos 2008	
Eficácia Organizacional	Indicadores do BSC
	Unidade de desenvolvimento remota de SW
	Sistema de avaliação dos colaboradores
	Visita familiares
	Gestão do Conhecimento
Estrutura de RH	Acompanhamento do RH Filiais
	Estruturação das equipes
	Visita familiares
Remuneração	Relatório do acompanhamento anual
Benefícios	Relatório do acompanhamento anual
Absentéismo e Rotatividade	Relatório do acompanhamento de absentéismo
	Desligamentos (voluntários, involuntário e custo de desligamento)
Gestão de Pessoas	Relatório do acompanhamento anual
	Inclusão Social
	Gestão por Competências
	Recrutamento e Seleção
	Avaliação de Desempenho
	Mensurar Desligamentos
	Pesquisa de Clima Organizacional
	Programa Trainee
Treinamento e Desenvolvimento	Relatório do acompanhamento anual
	Plano de Treinamento
Saúde Ocupacional e Segurança no Trabalho	Relatórios e ações
RTR e Relações Sindicais	Acordo Sindical
	Processos - Otimizações
	Software - aperfeiçoamento de processos
Perfil de Recursos Humanos	Plano de acompanhamento aos expatriados
	Idade de força de trabalho
	Permanência média na empresa

Quadro 07 – Resumo do Planejamento estratégico de Recursos Humanos
Fonte: dados secundários

Existem objetivos nas mais diversas dimensões, exigindo uma equipe multifuncional e com conhecimentos amplos na área de Recursos Humanos. Vale ressaltar que para cada dimensão são desdobradas ações específicas para cada sub-áreas do RH.

Quando o gerente de RH foi questionado sobre o acompanhamento destas ações, destacou que a área reúne-se mensalmente para discussão do desenvolvimento das tarefas, o gerente ainda acompanha o cumprimento dos objetivos através de cronogramas de detalhamento e reuniões semanais com os supervisores das sub-áreas de Recursos Humanos. Vale salientar que não existem metas estabelecidas

formalmente para cada colaborador da área GRH, e sim metas gerais para cada sub-área.

Indicadores relacionados à área de Capacitação, Relações Trabalhistas e de Gestão de Pessoas também são utilizados para acompanhar o desempenho das tarefas. O gerente destaca-se os seguintes indicadores: quantidade de treinamentos realizados, valor dos treinamentos, reajustes salariais, movimentações internas, número de vagas em aberto, estagiários efetivados, cumprimento de horários dos colaboradores, desempenho das lideranças (*coaching*), entre outros.

Além disso, o gerente estabeleceu prioridades de objetivos para cada sub-área de Recursos Humanos. O objetivo da área de *Capacitação* (CAP) é adquirir uma visão sistêmica das necessidades de treinamento de área estratégicas da Dígitro, como a área de desenvolvimento, área comercial e área administrativa. Almeja-se um maior envolvimento com cada área, conhecendo de forma profunda as necessidades da mesma para orientá-las especificadamente e contribuir para o plano de carreira de cada colaborador.

O objetivo foco da área de *Gestão de Pessoas* (GEP) está no recrutamento de talentos, com ações que envolvam a descoberta de canais de comunicação externo de qualidade e eficientes para a captação de candidatos em potencial. Além disso, propõe-se capacitar do pessoal responsável pelo processo de recrutamento e seleção como forma de treinar a percepção da equipe na identificação de talentos.

A área de *Relações Trabalhistas* (RTR) tem como objetivo melhorar os benefícios dos colaboradores, o sistema de controle de honorários e o sistema de avaliação de colaboradores para alteração dos mesmos no plano de cargos e salários.

4.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360º DÍGITRO

A avaliação de desempenho 360º vem sendo utilizada pela Dígitro desde 2005. Antes disso, a empresa adotava a forma mais tradicional de avaliação, no qual somente o superior imediato avaliava o subordinado. Quanto ao método de avaliação, eram utilizadas para cada requisito, perguntas com frases prontas. A maior deficiência estava na importância que os avaliadores atribuíam a posição assinalada na escala de avaliação do que propriamente o conteúdo e a escolha cuidadosa da frase que melhor representava a performance do avaliado. Além disso, foram identificados outros

problemas, o avaliador tomava como parâmetro principal as avaliações passadas. De acordo com o Diretor da área Administrativa e da Qualidade, muitas vezes não havia encaminhamento de ações para melhoria de desempenho e havia falta de comunicação do avaliador / avaliado (feedback). Este modelo desgastou-se com o passar do tempo, pois o mesmo não atendia a real necessidade da empresa. Sofreu reestruturação e o modelo atual incorporou a metodologia de avaliação 360°.

A intenção de adotar esta ferramenta estratégica é comentada pelo Diretor Administrativo e da Qualidade da Dígito. Segundo ele, uma empresa de tecnologia e atuante em um mercado de modificações rápidas depende fortemente da qualidade de seus recursos humanos, necessitando para o seu sucesso de uma força de trabalho capacitada, motivada e comprometida com a organização (Manual de Avaliação de Desempenho, 2005 p. 3). A partir desta percepção, a empresa adotou um sistema de avaliação coerente com suas particularidades e cultura, atuando como um instrumento de medição de desempenho, de motivação e de desenvolvimento de competências e novos líderes.

De acordo com o Manual de Avaliação de Desempenho (2005, p. 5) a metodologia de avaliação de desempenho 360°, além de ser o método mais utilizado, o mesmo engloba práticas já conhecidas do mercado e está alinhada com as atuais necessidades das organizações. Para chegar a tais conclusões, a Dígito fez pesquisas em *Internet* e literaturas, *benchmark* com empresas do ramo e contou com o auxílio de consultoria externa. A empresa ainda levantou os pontos positivos proporcionados pela avaliação 360°, segundo o Manual de Avaliação de Desempenho (2005, p. 5), a mesma a permite que o colaborador, além da sua auto-avaliação e da avaliação de seu chefe imediato, seja avaliado por três clientes internos.

O sistema de avaliação 360°, estabelecida pela Dígito, tem como objetivo:

- a) Monitorar e orientar constante ao desempenho dos colaboradores, buscando melhorias através da reação positiva do próprio avaliado. Pois conhecendo sua avaliação o mesmo deve busca minimizar seus pontos mais fracos, e maximizar seus pontos fortes como, por exemplo, através do treinamento (o sistema de avaliação está ligado ao LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento);
- b) Gerar informações confiáveis para reenquadramentos, promoções, remunerações e até mesmo planos de ação para desempenhos insatisfatórios;
- c) Aumentar o comprometimento de todos com o alcance dos resultados desejados pela empresa;

- d) Melhorar na comunicação entre os níveis hierárquicos, proporcionando uma troca de informações claras e construtivas;
- e) Estabelecer um clima de confiança, cooperação e motivação entre os membros das equipes de trabalho;
- f) Alinhar os objetivos individuais com aqueles estabelecidos pela empresa;
- g) Possibilitar informações de desempenho (um dos componentes de cálculo do PPR).

Tais objetivos, para serem alcançados, devem estar bem alinhados com o as particularidades do sistema, a estrutura do formulário, a frequência de utilização, o método de seleção dos avaliadores, a escolha das dimensões medidas, os pesos das questões, entre outras características que serão pontuadas a partir de agora.

A avaliação de desempenho é realizada no final de cada semestre, com frequência de 2 (duas) vezes ao ano. Cada novo colaborador, no primeiro dia de trabalho, recebe o Manual de Avaliação de Desempenho Dígito e tira suas dúvidas sobre o mesmo. Além disso, todo colaborador Dígito tem acesso ao Manual através da Intranet da empresa.

O processo de avaliação, incluindo escolha dos avaliadores, avaliação propriamente dita e registro de resultados, é feito no ambiente *on line*, através da Intranet e com acesso individual. Com exceção do *feedback*, este, o avaliado recebe de seu superior imediato, no qual o mesmo resgata os resultados de todos os avaliadores. Através do acesso ao ambiente eletrônico de avaliação, o colaborador pode consultar a média de suas avaliações anteriores e resgatar quem foram seus avaliadores.

O processo inicia quando o avaliado indica até 3 (três) clientes internos que efetuarão a sua avaliação, além do superior imediato que isenta-se de ser escolhido, pois é automaticamente solicitado a participar da avaliação de seus subordinados. Quando o avaliado faz a escolha dos clientes internos como avaliadores, os mesmos podem ser funcionários da mesma área ou de outras áreas, desde que tenha relação funcional com o avaliado.

Logo, a chefia imediata dará o aceite em relação aos nomes dos clientes internos escolhidos por seu colaborador, ou fará as devidas alterações, substituindo ou excluindo algum(s) dos avaliadores. Os avaliadores e o avaliado recebem o formulário pelo seu e-mail corporativo, através de um link que tem ligação direta com o ambiente *on line* de avaliação de desempenho da empresa.

Existem dois tipos de formulários, o Formulário A, respondido pelo próprio avaliado (auto-avaliação) e pelo superior imediato. E, o Formulário B, respondido pelos 3 (três) clientes internos, neste caso, considera-se a média das 3 (três) avaliações. A diferença entre os dois formulários está no número de itens avaliados e nos pesos atribuídos à cada avaliação. Ou seja, o item “*Pontualidade e frequência*” é avaliado apenas pelo superior imediato e pelo próprio avaliado, pois o avaliador deve conhecer e acompanhar tal atitude no dia a dia do avaliado para que se tenha resultados válidos e confiáveis. Muitas vezes, um cliente interno que trabalha em outra área da empresa pode não acompanhar o item “*Pontualidade e frequência*”.

Também se atribui pesos diferentes em relação ao formulário respondido pela chefia e pelos clientes internos. O formulário respondido pela chefia tem peso 2 (dois) e a média dos formulários de avaliação dos clientes internos tem peso 1 (um).

Os itens avaliados são divididos em 3 (três) grandes dimensões, também com diferentes pesos:

a) Dimensão Institucional (características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da organização) – Peso 2.

Nesta dimensão avalia-se o requisito: *conduta e comprometimento*.

b) Dimensão Funcional (características que geram impacto nos processos e formas de trabalho) – Peso 3.

Nesta dimensão avalia-se os requisitos: *qualidade e produtividade, habilidade técnica, criatividade, julgamento e tomada de decisão, trabalho em equipe, solução de conflitos, liderança e pontualidade e frequência*.

c) Dimensão Pessoal (características que aparecem nas atitudes, comportamentos e podem constituir diferencial do funcionário, como pessoa) – Peso 1.

Nesta dimensão avalia-se os requisitos: *atualização, relacionamento interpessoal, flexibilidade e adaptabilidade e energia e motivação para o trabalho*.

Os requisitos avaliados foram trazidos pelo Diretor Administrativo e da Qualidade através de um trabalho desenvolvido por ele em uma outra empresa, os requisitos foram aperfeiçoados e adequados a realidade organizacional da Dígitro. Além disso, alguns gestores foram questionados, com base em objetivos de suas áreas, sobre que fatores são relevantes o colaborador da Dígitro deve ser avaliado para obter melhor desempenho e produtividade.

O Formulário A, utilizado pelo próprio avaliado e pelo seu superior imediato, é formado pela avaliação de 13 (treze) requisitos, contemplado nas dimensões citadas

anteriormente com os respectivos pesos. Já o Formulário B, utilizado pelos clientes internos, é formado pela avaliação de 4 (quatro) requisitos, abordando somente a **Dimensão Funcional**, são estes: *qualidade e produtividade, habilidade técnica, criatividade e trabalho em equipe*. Os clientes internos avaliam apenas alguns itens, pois estes devem conhecer como o avaliado desempenha cada um deles de forma a tornar a avaliação um reflexo do real desempenho do colaborador. Ou seja, para que os clientes internos possam avaliar os fatores delimitados, os mesmos precisam acompanhar o desempenho destes itens no dia a dia do avaliado.

Para cada dimensão e cada requisito avaliado no formulário existe uma descrição detalhada, simples e objetiva. A descrição procura esclarecer melhor o que se pretende avaliar, alcançando assim, uma avaliação mais precisa e fidedigna.

A escala de avaliação utilizada nos dois modelos de formulários é baseado no modelo de Likert, no qual possibilita atribuir 4 (quatro) notas possíveis: 1 - Abaixo do esperado, 2 - Atinge parcialmente o esperado, 3 - Atinge o esperado e 4 - Acima do esperado. O formulário ainda possibilita que, tanto o avaliado como o avaliador, adicione qualquer comentário pertinente de forma a enriquecer a avaliação e exemplificar melhor a nota atribuída. O modelo dos Formulários A e B utilizados na Avaliação de Desempenho da Dígito podem ser vistos, respectivamente, no Anexo A e Anexo B deste estudo. A figura 15 mostra o Formulário A visualizado pela Intranet da empresa, ambiente *on line*, no qual os avaliadores respondem ao formulário.

Avaliação 360°

Botão: Incluir Avaliação de Desempenho

Avaliado: _____ - Estagiário(a)

Período: _____

Avaliador: _____

Respostas
 1 Abaixo do esperado 2 Atinge parcialmente o esperado
 3 Atinge o esperado 4 Acima do esperado

DIMENSÃO INSTITUCIONAL (características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da organização)

Conduta e comprometimento: Observação do Código de Conduta da empresa. Atitude positiva e contribuição espontânea em relação aos programas institucionais, como o Programa da Qualidade, Jornada de Ideias, entre outros. Utilização racional dos recursos disponibilizados e observação das normas internas.

1 2 3 4

Comentário Avaliador: _____

DIMENSÃO FUNCIONAL (características que geram impacto nos processos e formas de trabalho)

Habilidade Técnica: Nível de Conhecimento necessário para o exercício da função.

1 2 3 4

Comentário Avaliador: _____

Qualidade e Produtividade: Realização de atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de prazo e qualidade.

1 2 3 4

Localizar: SSC Próxima Anterior Relevar Diferenciar maiúsc./minúsc.

Concluído

Figura 15 – Formulário A no ambiente *on line*

Fonte: Intranet da empresa – Portal de Avaliação de Desempenho

Vale salientar, para realização da avaliação os colaboradores serão divididos em 3(três) grupos de cargos:

a) Cargos Técnico-Administrativos (nível Operacional): assistente-técnico I, técnico em eletrônica, analista, auxiliar administrativo, auxiliar de produção, auxiliar de serviços gerais, designer I, programador, técnico de suporte, técnico em documentação, técnico em eletrônica, almoxarife, atendente, secretária e telefonista.

b) Cargos Técnico-Administrativos (nível Superior): engenheiro, analista/analista de sistemas, assistente técnico II, designer II, consultor e psicólogo(a).

c) Cargos de Chefia: diretor, assessor, gerente e supervisor.

Embora sejam aplicados os mesmos formulários para os três grupos, são estabelecidos pesos diferenciados para os itens de avaliação, de acordo com o grupo de cargo no qual o mesmo está alocado (Manual de Avaliação de Desempenho, 2005). Atribui-se diferentes pesos para os itens de acordo com o grupo de cargos no qual o avaliado está lotado, ou seja, existem itens que tem maior peso na avaliação para os cargos de chefia e menor peso para os cargos técnico-administrativos. A distribuição

de pesos por item e dimensão de acordo com o grupo de cargos técnico-administrativos (nível operacional), técnico-administrativos (nível superior) e cargos de chefia podem ser vistos, respectivamente, no Anexo C, D e E deste estudo.

O modelo de formulário de avaliação utilizado pela Dígito pode ser caracterizado por dois métodos, o de escala gráfica e o de relatório escrito. O método de escala gráfica baseia-se em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2004). Percebe-se que a estrutura do formulário de avaliação de desempenho utilizado pela Dígito é muito singular ao método de escala gráfica descrito por Chiavenato (2004), como visualizado nos modelos dos Formulários A e B, disponíveis nos Anexos A e B, respectivamente. Além disso, os fatores de avaliação constituem os critérios relevantes para avaliar o desempenho dos funcionários, pois traduzem comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização.

Quanto a escala de graduação adotada na avaliação, utiliza-se notas de 1 a 4 com os respectivos significados, desde abaixo do esperado até acima do esperado. A graduação significa a decomposição de cada requisito avaliado em graus ou variações de comportamentos. A utilização da graduação em número par, de acordo com Bergamini (1977, p. 99), reduz a possibilidade de um avaliador menos treinado assumir valores medianos e evita o efeito de tendência central. O efeito de tendência central ocorre quando um avaliador de desempenho mal informado e despreparado teme de atribuir notas muito baixas à seus subordinados, podendo prejudicá-los. E, teme atribuir notas muito altas no intuito de comprometer-se futuramente, perdendo sua posição para um outro funcionário avaliado com melhor desempenho, assim o avaliador tende a escolher a graduação central (BERGAMINI, 1977). Como a graduação utilizada pela Dígito envolve a escolha entre 4 (quatro) notas, evita-se a posição central da escala.

Caracteriza-se também como um modelo de relatório escrito, pois abaixo de cada requisito avaliado, tem um espaço aberto para o avaliador e o avaliado inserirem alguma informação relevante e descrever mais detalhadamente sobre o desempenho do avaliado. Carvalho e Nascimento (1997) colocam que o relatório escrito trata-se de um método em que o avaliador procura descrever, à sua maneira e livre de qualquer orientação mais formal de como proceder, o comportamento profissional do

empregado. Ou seja, através do espaço aberto o avaliador pode argumentar e detalhar livremente a nota escolhida.

Logo que feitas as avaliações são realizados os respectivos cálculos e gerados os resultados gerais para cada colaborador, todos estes cálculos são realizados pelo ambiente *on line* de avaliação de desempenho da empresa e pode ser acompanhado pelos colaboradores.

Realizados os cálculos os avaliados serão classificados nas seguintes categorias:

- a) Categoria A: Notas superiores a 8,25 (Desempenho superior).
- b) Categoria B: Notas de 7,25 a 8,24 (Desempenho médio superior).
- c) Categoria C: Notas de 6,00 a 7,24 (Desempenho médio).
- d) Categoria D: Notas de 5,00 a 5,99 (Desempenho médio inferior).
- e) Categoria E: Notas inferiores a 4,99 (Desempenho Inferior).

Ao final desta etapa e independente da avaliação já realizada, o superior imediato do avaliado deverá registrar a sua percepção em relação ao potencial da liderança do avaliado e seu desempenho de ordem geral.

Para aprimorar a forma de avaliação do subordinado, a Dígito adota a matriz de avaliação de liderança e desempenho. A matriz tem como principal objetivo avaliar e identificar o potencial do colaborador em seguir carreira de liderança futuramente. De acordo com o Manual de Avaliação de Desempenho (2005), a avaliação na matriz é independente da avaliação realizada através do formulário. A chefia imediata é o único avaliador que responde à matriz de avaliação de liderança e desempenho. O mesmo identifica com um 'X' em que quadrante o avaliado se encontra de acordo com sua percepção como chefia imediata. Refletindo o potencial do colaborador no que se refere à *Liderança* e seu *Desempenho de ordem geral*. A matriz utilizada para tal avaliação pode ser visualizada na figura 16.

Potencial de Liderança ↑	4P1D	4P2D	4P3D	4P4D
	3P1D	3P2D	3P3D	3P4D
	2P1D	2P2D	2P3D	2P4D
	1P1D	1P2D	1P3D	1P4D
	Desempenho →			

Figura 16 – Matriz de avaliação de liderança e desempenho
 Fonte: Manual de Avaliação de Desempenho Dígito (2005, p. 18)

O significado de cada quadrante representa:

1P1D – Não apresenta potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é ruim;

2P1D – Apresenta pequeno potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é ruim;

3P1D – Apresenta médio potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é ruim;

4P1D – Apresenta grande potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é ruim;

1P2D – Não apresenta potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é regular;

2P2D – Apresenta pequeno potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é regular;

3P2D – Apresenta médio potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é regular;

4P2D – Apresenta grande potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é regular;

1P3D – Não apresenta potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é bom;

2P3D – Apresenta pequeno potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é bom;

3P3D – Apresenta médio potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é bom;

4P3D – Apresenta grande potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é bom;

1P4D – Não apresenta potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é ótimo;

2P4D – Apresenta pequeno potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é ótimo;

3P4D – Apresenta médio potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é ótimo;

4P4D – Apresenta grande potencial de liderança e seu desempenho de ordem geral é ótimo.

O superior imediato também encarrega-se de avaliar todos os treinamentos feitos pelo avaliado durante o semestre em questão, ou seja, a chefia avalia a contribuição dos treinamentos para o aumento do desempenho do avaliado. Logo que respondido o formulário padrão e a matriz de avaliação de liderança e desempenho, o superior imediato avalia a contribuição dos treinamentos no desempenho do avaliado. A figura 17, mostra o Formulário de avaliação de treinamento no ambiente *on line*, Portal de Avaliação de Desempenho, local em que todas as avaliações são feitas. A estrutura do formulário de avaliação de treinamento varia de um colaborador para outro, pois o mesmo contempla os treinamentos que cada colaborador fez durante os 6 (seis) meses avaliados. Sendo que a escala de avaliação é a mesma utilizada no formulário padrão, de 1 à 4. Esta avaliação dos treinamentos gera um indicador que contribui para nos cálculos finais da avaliação de desempenho do colaborador.

TREINAMENTOS (Avalie os treinamentos abaixo quanto à sua contribuição para o aumento do desempenho do avaliado)

Integração - 013:
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 03/08/2007 a 03/08/2007 - 4 horas
 Comentário Avaliador:

Treinamento Gerencial - Gestão sobre Pressão:
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 22/08/2007 a 22/08/2007 - 1 hora
 Comentário Avaliador:

Esquadrilha da Fumaça:
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 29/11/2007 a 29/11/2007 - 3 horas
 Comentário Avaliador:

Excel Avançado:
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 27/10/2007 a 30/11/2007 - 30 horas
 Comentário Avaliador:

Localizar: Próxima Anterior Bealgar Diferenciar maiúsc./minúsc.
 Concluído

Figura 17 – Formulário de Avaliação de Treinamento

Fonte: Intranet Dígito – Portal de Avaliação de Desempenho 360°

De acordo com o Manual de Avaliação de Desempenho (2005, p. 12), ao final do período determinado para as avaliações, e antes da divulgação dos resultados, a DAQ (Diretoria Administrativa e da Qualidade), juntamente com o RH, se reúne com cada área e seus avaliadores, e verifica de uma forma geral como ocorreu o processo e os resultados das avaliações. Existe constante acompanhamento do sistema, a fim de evitar distorções quanto aos critérios utilizados pelos diversos avaliadores/áreas. Após as reuniões, os resultados finais das avaliações serão divulgados aos colaboradores através de seus superiores imediatos com uma conversa participativa, o *feedback*. Além disso, os colaboradores têm acesso à nota de sua avaliação através do Portal de Avaliação de Desempenho, disponível na Intranet da empresa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS - PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS SOBRE A FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360º DÍGITRO

Partindo da descrição detalhada da ferramenta de Avaliação de Desempenho 360º utilizada atualmente pela Dígitro Tecnologia Ltda, torna-se interessante constatar a percepção que os colaboradores têm da ferramenta em si. Levantar dados de como estes percebem o modelo, quais características julgam ser importantes na avaliação e no *feedback*, o que pensam sobre o método 360º, o principal ponto forte e a maior deficiência do atual modelo são primordiais para balizar a proposta de um modelo de avaliação de desempenho por competências.

O levantamento destas informações tem com o objetivo de identificar o que os colaboradores da área de Recursos Humanos da Dígitro, população foco deste estudo, pensam sobre o processo de avaliação de desempenho utilizado pela Dígitro.

Os dados foram colhidos através da aplicação de um questionário de 26 (vinte e seis) perguntas de múltipla escolha, sendo que 2 (duas) perguntas são de cunho funcional, 3(três) delas de cunho sócio-econômico e o restante das perguntas relacionam-se a questionamentos sobre o modelo 360º. O questionário encontra-se disponível do Apêndice D deste trabalho.

Aplicou-se o questionário com 100% dos colaboradores da área de Recursos Humanos, no qual 50% deles ocupam o cargo de assistente técnico(a), 25% são estagiários e os demais, 25%, ocupam o cargo de supervisor(a) ou gerente, conforme tabela 01, que mostra a frequência dos colaboradores da área por cargo.

Tabela 01 – Frequência de colaboradores por cargo

Cargo	Total	%
Assistente Técnico(a)	6	50,00%
Estagiário(a)	3	25,00%
Supervisor(a)	2	16,67%
Gerente	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

Quando a representatividade dos colaboradores por tempo de empresa, 6, dos 12 colaboradores estão na empresa entre 1 e 5 anos, significa que estes já participaram, no mínimo, de duas avaliações de desempenho e já possuem vivência organizacional para avaliarem tal ferramenta. E 4 dos 12 colaboradores, ou seja,

33,3% da área GRH estão na empresa a um período inferior à um ano, tendo participado por pelo menos uma avaliação de desempenho. A tabela 02 mostra a frequência de colaboradores por tempo de empresa.

Tabela 02 – Frequência dos colaboradores por tempo de empresa

Tempo de Empresa	Total	%
entre 1 e 5 anos	6	50,00%
inferior a 1 ano	4	33,33%
entre 5 e 10 anos	1	8,33%
superior a 10 anos	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

A tabela 03 mostra que 75% dos colaboradores, ou seja, 9 deles possuem a graduação em andamento ou tem formação completa em nível superior. Além disso, 16,67 % possuem pós-graduação ou MBA, representando uma equipe com qualificada profissionalmente.

Tabela 03 – Frequência dos colaboradores por formação

Formação	Total	%
nível superior incompleto	5	41,67%
nível superior completo	4	33,33%
Pós-graduação/MBA	2	16,67%
nível médio completo	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

A tabela 04 mostra a frequência dos colaboradores por idade, através dos dados pode-se notar que a área GRH conta com uma equipe jovem, no qual 58,33% dos colaboradores têm entre 25 e 35 anos, 25% têm menos de 25 anos e apenas 16,67% têm idade entre 36 e 45 anos.

Tabela 04 – Frequência dos colaboradores por idade

Idade	Total	%
de 25 a 35 anos	7	58,33%
menor que 25 anos	3	25,00%
de 36 a 45 anos	2	16,67%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

Com base na tabela 05 pode-se verificar certa equidade dos colaboradores em relação ao sexo, os homens representam 58,33% do total, contra 41,67% de mulheres.

Tabela 05 – Freqüência dos colaboradores por sexo

Sexo	Total	%
masculino	7	58,33%
feminino	5	41,67%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

A tabela 06 mostra que 100% dos colaboradores da área GRH já tiveram seu desempenho avaliado pelo método 360° utilizado pela Dígito, significa dizer que os entrevistados já passaram pela experiência de avaliação e tem respaldo para julgarem criticamente o sistema utilizado.

Tabela 06 – Freqüência dos colaboradores que já tiveram seu desempenho avaliado através da Avaliação de Desempenho 360°

Já teve seu desempenho avaliado através da Avaliação de Desempenho 360° da empresa?	Total	%
sim	12	100,00%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

De acordo com a tabela 07 podemos observar que todos os colaboradores da área GRH já receberam o *feedback* de sua chefia imediata sobre a avaliação de seu desempenho, esta é uma prática que faz parte do processo de avaliação e representa o momento em que a chefia conversa com o colaborador sobre os resultados de sua avaliação, ressaltando os pontos que devem ser melhorados e mantidos. Este é o momento em que o avaliado pode expressar-se quanto a avaliação e quais são suas maiores dificuldades na performance diária. Nota-se que a prática do *feedback* é realizada por todo gestor da GRH em cada exercício do processo, pois todos os colaboradores já receberam o resultado de suas avaliações através do gestor imediato.

Tabela 07 – Freqüência dos colaboradores que receberam *feedback* da chefia sobre o seu desempenho

Recebeu <i>feedback</i> da chefia sobre a avaliação de seu desempenho?	Total	%
sim	12	100,00%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

Os entrevistados foram questionados sobre como sua chefia procedeu, quanto a postura, durante o *feedback* recebido. Ainda foi solicitado que os colaboradores selecionassem as três alternativas de maior importância, colocando 1 para a mais importante, 2 para segunda mais importante e 3 para a terceira mais importante. As tabelas 08, 09 e 10 mostram a percepção dos colaboradores.

É interessante observar que 25% dos colaboradores da GRH percebem como opção mais importante a chefia ter realizado o feedback e um local reservado. 16,67% dos colaboradores julgaram mais importante a chefia ter deixado claro os motivos da nota atribuída, às justificando com informações, dados e fatos. O mesmo percentual de colaboradores percebeu como opção mais importante a chefia ter estimulado melhorar dos resultados com sugestões de melhoria, além disso, outros 16,67% percebem a postura da chefia em reconhecer e elogiar os pontos fortes a opção mais importante. Os outros 25% dividiram opiniões entre as opções: enfatizou os pontos fracos, com críticas construtivas; ouviu o que tinha a dizer; e solicitou fazer uma auto-avaliação de seu desempenho.

Tabela 08 – Durante o *feedback*, sua chefia (opção1, mais importante)

No seu ponto de vista, sua chefia, durante o feedback: (opção1)	Total	%
realizou a conversa em local reservado	3	25,00%
deixou claro a você os motivos da nota atribuída, justificando-as com informações, fatos e dados	2	16,67%
estimulou você a melhorar seus resultados, sugerindo ações de melhoria	2	16,67%
reconheceu e elogiou seus pontos fortes	2	16,67%
enfatizou seus pontos fracos, com críticas construtivas	1	8,33%
ouviu o que você tinha a dizer	1	8,33%
solicitou que você fizesse uma auto-avaliação de seu desempenho	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

Quanto ao julgamento, por parte dos colaboradores, da segunda opção mais importante as respostas tiveram grande dispersão. 33,34% dos colaboradores percebem que a chefia, durante o *feedback*, *enfatizou seus pontos fracos, com críticas construtivas* e *soube se comunicar de forma clara e objetiva*. Os demais colaboradores diversificaram sua resposta entre as demais opções.

Tabela 09 – Durante o *feedback*, sua chefia (opção 2, segunda mais importante)

No seu ponto de vista, sua chefia, durante o feedback: (opção2)	Total	%
enfatizou seus pontos fracos, com críticas construtivas	2	16,67%
soube se comunicar, sendo claro e objetivo	2	16,67%
criou um ambiente favorável para que você se sentisse à vontade	1	8,33%
deixou claro a você os motivos da nota atribuída, justificando-as com informações, fatos e dados	1	8,33%
estabeleceu metas para você atingir	1	8,33%
estimulou você a melhorar seus resultados, sugerindo ações de melhoria	1	8,33%
ouviu o que você tinha a dizer	1	8,33%
realizou a conversa em local reservado	1	8,33%
reconheceu e elogiou seus pontos fortes	1	8,33%

solicitou que você fizesse uma auto-avaliação de seu desempenho	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

A tabela 10 mostra a diversidade de percepções quanto a terceira opção mais importante na postura tomada pela chefia durante o *feedback*. 25% dos colaboradores percebem como importante a chefia ter *ouvido o que o avaliado tinha a dizer*, 16,67% julgam como terceira opção mais importante a chefia ter *realizado a conversa em local reservado*. O demais colaboradores dividiram respostas entre o restante das opções apresentadas. É interessante observar que as chefias existentes do GRH tomam distintas posturas durante a realização do *feedback* de seus subordinados.

Tabela 10 – Durante o *feedback*, sua chefia (opção3, terceira mais importante)

No seu ponto de vista, sua chefia, durante o <i>feedback</i> : (opção3)	Total	%
ouviu o que você tinha a dizer	3	25,00%
realizou a conversa em local reservado	2	16,67%
criou um ambiente favorável para que você se sentisse à vontade	1	8,33%
deixou claro a você os motivos da nota atribuída, justificando-as com informações, fatos e dados	1	8,33%
ênfatisou seus pontos fracos, com críticas construtivas	1	8,33%
estimulou você a melhorar seus resultados, sugerindo ações de melhoria	1	8,33%
reconheceu e elogiou seus pontos fortes	1	8,33%
solicitou que você fizesse uma auto-avaliação de seu desempenho	1	8,33%
soube se comunicar, sendo claro e objetivo	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

Conforme a tabela 11, 9 dos 12 colaboradores da GRH consideraram a postura da chefia adequada durante o *feedback*, contra 25%, que julgaram como não adequada a postura da chefia durante o recebimento de seu *feedback*. Vale pontuar que as chefias, durante a entrevista sobre a avaliação de desempenho 360°, foram questionadas sobre como procediam durante o *feedback* com seus subordinados. Contemplaram que sempre realizam a conversa em local reservado. Conversam sobre os pontos fracos do avaliado, sempre motivando este a melhorar seu desempenho através de críticas construtivas e estimulando-o a alcançar uma melhor performance.

Tabela 11 – Postura adequada da chefia durante o *feedback*

Durante seu <i>feedback</i> , você considerou a postura de sua chefia adequada?	Total	%
sim	9	75,00%
não	3	25,00%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

Os entrevistados ainda foram questionados sobre que comportamentos consideram indispensáveis em uma chefia para que ela esteja apta para realizar o *feedback*. Foi solicitado que o julgamento das três alternativas de maior importância, colocando 1 para a mais importante, 2 para segunda mais importante e 3 para a terceira mais importante. A tabela 12 mostra que 4 dos 12 entrevistados (33,33%) julgam indispensável a chefia estimular o avaliado a melhorar seus resultados, de forma a sugerir ações de melhoria, 25% consideram como opção mais importante a chefia saber se comunicar de forma clara e objetiva, 16,67% acham importante a chefia deixar claro ao avaliado o motivo da nota atribuída, justificando com informações, fatos e dados. Os outros 25% dividiram opiniões entre as alternativas: capacidade de criar um ambiente favorável para que você se sinta à vontade; ouvir o que você tem a dizer; e reconhecer e elogiar seus pontos fortes.

Tabela 12 – Comportamento considerado indispensável na chefia para que esta esteja apta para realizar o *feedback* (opção1, mais importante)

Que comportamento(s) você considera indispensável em uma chefia para que ela esteja apta a realizar <i>feedback</i> ? (Opção1)	Total	%
estimular você a melhorar seus resultados, sugerindo ações de melhoria	4	33,33%
saber se comunicar, ser claro e objetivo	3	25,00%
deixar claro a você os motivos da nota atribuída, justificando-as com informações, fatos e dados	2	16,67%
capacidade de criar um ambiente favorável para que você se sinta à vontade	1	8,33%
ouvir o que você tem a dizer	1	8,33%
reconhecer e elogiar seus pontos fortes	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

De acordo com a tabela 13, 33,33% dos colaboradores da área GRH atribuem a segunda opção mais importante, o comportamento da chefia em enfatizar os pontos fracos do avaliado com críticas construtivas, 25% julgam indispensável a chefia estimular o avaliado a melhorar seus resultados com sugestões de melhoria, 16,67% dos entrevistados consideram indispensável a chefia saber se comunicar de forma clara e objetiva. Os outros 25% dividiram opiniões como segunda opção mais importante as seguintes alternativas: capacidade de criar um ambiente favorável para que o avaliado se sinta à vontade, deixar claro ao avaliado os motivos da nota atribuída, justificando-as com informações, fatos e dados; e reconhecer e elogiar os pontos fortes do avaliado.

Tabela 13 – Comportamento considerado indispensável na chefia para que esta esteja apta para realizar o *feedback* (opção 2, segunda mais importante)

Que comportamento(s) você considera indispensável em uma chefia para que ela esteja apta a realizar <i>feedback</i> ? (Opção2)	Total	%
ênfatizar seus pontos fracos, com críticas construtivas	4	33,33%
estimular você a melhorar seus resultados, sugerindo ações de melhoria	3	25,00%
saber se comunicar, ser claro e objetivo	2	16,67%
capacidade de criar um ambiente favorável para que você se sinta à vontade	1	8,33%
deixar claro a você os motivos da nota atribuída, justificando-as com informações, fatos e dados	1	8,33%
reconhecer e elogiar seus pontos fortes	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

Quanto à terceira opção mais importante, conforme tabela 14, houve grande diversificação nas respostas, sendo que 41,67% dos respondentes julgaram como comportamento indispensável da chefia *reconhecer e elogiar os pontos fortes do avaliado e realizar a conversa em local reservado*. Os demais respondentes dividiram opiniões acerca das outras alternativas.

Tabela 14 – Comportamento considerado indispensável na chefia para que esta esteja apta para realizar o *feedback* (opção 3, terceira mais importante)

Que comportamento(s) você considera indispensável em uma chefia para que ela esteja apta a realizar <i>feedback</i> ? (Opção3)	Total	%
reconhecer e elogiar seus pontos fortes	3	25,00%
realizar a conversa em local reservado	2	16,67%
capacidade de criar um ambiente favorável para que você se sinta à vontade	1	8,33%
ênfatizar seus pontos fracos, com críticas construtivas	1	8,33%
estabelecer metas para você atingir	1	8,33%
estimular você a melhorar seus resultados, sugerindo ações de melhoria	1	8,33%
ouvir o que você tem a dizer	1	8,33%
saber se comunicar, ser claro e objetivo	1	8,33%
solicitar que você faça uma auto-avaliação de seu desempenho	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

Com os dados da tabela 15 e 16 é possível observar que 75% dos colaboradores, 9 dos 12 entrevistados, foram informados pela chefia sobre algum ponto a ser melhorado durante o seu *feedback*, e destes 9 apenas 6 – 50% do total de colaboradores – receberam alguma ação da chefia para melhorar o desempenho. Podemos perceber que algumas chefias não estimulam os colaboradores com ações de melhorias, restringem-se apenas em levantar pontos positivos e negativos, não utilizando o *feedback* como instrumento de desenvolvimento e gerenciamento de

pessoas. Pois $\frac{1}{4}$ dos colaboradores da GRH não recebem de suas chefias qualquer informação sobre algum ponto que deva ser melhorado.

Tabela 15 – Percentual de colaboradores que foram informados, no seu *feedback*, sobre ponto a ser melhorado

No seu feedback, você foi informado pela chefia sobre algum ponto a ser melhorado?	Total	%
sim	9	75,00%
não	3	25,00%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

Tabela 16 - Percentual de colaboradores receberam ações da chefia para que pudesse melhorar o desempenho

Sua chefia fez alguma ação para que você pudesse melhorar o desempenho?	Total	%
sim	6	66,67%
não	3	33,33%
Total	9	100,00%

Fonte: dados primários

Conforme a tabela 17, destes 6 colaboradores (50% do total) que receberam alguma ação da chefia imediata para melhoria do desempenho 5 deles tiveram um acompanhamento mais intenso do seu trabalho e apenas 1 realizou treinamentos para melhorar o desempenho. Quando questionados se estas ações trouxeram melhorias ao atual desempenho, 5 deles responderam que sim e 1 julgou não saber, conforme tabela 18.

Tabela 17 – Quais ações definidas pela chefia para que o avaliado pudesse melhorar seu desempenho

Qual foi a ação?	Total	%
acompanhamento mais intenso do trabalho	5	83,33%
treinamento	1	16,67%
Total	6	100,00%

Fonte: dados primários

Tabela 18 – Frequência de colaboradores que a partir da ação da chefia obteve melhorias no desempenho

A partir da ação realizada você obteve melhoria no seu desempenho?	Total	%
sim	5	83,33%
não sabe	1	16,67%
Total	6	100,00%

Fonte: dados primários

A tabela 19 mostra que dos 12 colaboradores entrevistados, 91,67% – 11 deles – já avaliaram algum colaborador da empresa, ou seja, alguns porque são gestores e,

então, solicitados a avaliar seus subordinados e os demais quando são escolhidos por colaboradores internos na condição de “clientes internos”. E apenas 1 colaborador da área ainda não avaliou nenhum colega de trabalho.

Tabela 19 – Frequência de colaboradores que já avaliou um colaborador da empresa

Você já avaliou algum(a) colaborador(a) da empresa?	Total	%
sim	11	91,67%
não	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

Os entrevistados ainda foram questionados sobre a situação pelo qual se depararam durante a avaliação do colaborador, como pode ser visto na tabela 20. As respostas se dividiram entre duas alternativas, dos 11 colaboradores que responderam esta questão, 54,55% – 6 deles – tiveram dificuldades para avaliar todos os quesitos, uma vez que não possuíam todas as informações a respeito da pessoa que lhe desse condições de avaliá-la com justiça; e 45,45% – 5 deles – julgaram ter conseguido avaliar todos os quesitos sem nenhuma dificuldade, preocupando-se em ser justo na avaliação. Pode-se notar as respostas se dividiram em dois extremos, mais da metade dos avaliadores tiveram dificuldades no julgamento por falta de informações, muitas vezes ocorrida em virtude da distância de contato profissional entre o avaliado e o avaliador. Deve existir maior criteriosidade na escolha dos avaliadores para este tipo de deficiência não ocorra. Problemas como este traz resultados inconsistentes à avaliação do colaborador, não refletindo seu real desempenho.

Tabela 20 – Durante a avaliação do colaborador

Durante a avaliação do(a) colaborador(a) da empresa você:	Total	%
teve dificuldades para avaliar todos os quesitos, uma vez que não possuía todas as informações a respeito da pessoa que lhe desse condições de avaliá-la com justiça	6	54,55%
conseguiu avaliar todos os quesitos sem nenhuma dificuldade, preocupando-se em ser justo na avaliação	5	45,45%
Total	11	100,00%

Fonte: dados primários

Os resultados das tabelas 21 e 22 mostram certo amadurecimento por parte dos avaliadores, os mesmos não privilegiariam, durante a avaliação, colegas de trabalho nos quais possuísem algum afeto, os entrevistados confessaram atribuir notas justas, sempre de acordo com o desempenho do avaliado.

O mesmo posicionamento se fez perante a avaliação de um colega de trabalho com que possuísem alguma diferença mal resolvida, por estarem nesta situação, os

avaliadores confessaram não existir a necessidade prejudicá-los, e sim atribuir notas justas, de acordo com o desempenho que o avaliado representar.

Tabela 21 – Ao avaliar um colega de trabalho com quem possui algum afeto

Ao avaliar um colega de trabalho com quem possui algum afeto você:	Total	%
atribuirá notas justas, de acordo com o desempenho dele	12	100,00%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

Tabela 22 – Ao avaliar um colega de trabalho com que possui alguma diferença mal resolvida

Ao avaliar um colega de trabalho com quem possui alguma diferença mal resolvida você:	Total	%
atribuirá notas justas, de acordo com o desempenho dele	12	100,00%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

De acordo com os dados da tabela 23 pode-se perceber que 83,33% dos colaboradores da GRH – 10 deles – conhecem a forma como é realizada a Avaliação de Desempenho 360º Dígito, informações sobre os critérios de avaliação, os quesitos avaliados e respectivos pesos. Apenas 16,67% dos colaboradores – 2 deles – desconhecem tais informações. Vale ressaltar a importância de divulgar e tornar conhecido para todos os procedimentos da avaliação e a forma como é gerada a nota do colaborador. Assim os avaliadores podem realizar um julgamento seguro e contributivo.

Tabela 23 – Conhece a forma como é realizada a Avaliação de Desempenho 360º Dígito

Você conhece a forma como é realizada a Avaliação de Desempenho 360º Dígito, informações sobre os critérios de avaliação, os quesitos avaliados e respectivos pesos?	Total	%
sim	10	83,33%
não	2	16,67%
Total geral	12	100,00%

Fonte: dados primários

A tabela 24 mostra como os colaboradores julgam o método da Avaliação de Desempenho utilizado pela Dígito. 66,67% – 8 dos 12 entrevistados – acreditam ser um método interessante, portanto este deveria ser ajustado a cada cargo, outros 16,67% julgam ser um método injusto e impreciso, pois não avalia com veracidade o real desempenho do colaborador. Os demais colaboradores, 16,67% deles, dividem opiniões, entre acreditar ser justa e precisa, mas não existe uma boa avaliação por parte da chefia e demais avaliados e nenhuma das anteriores. É interessante observar que nenhum dos colaboradores da área acredita na ferramenta como sendo justa e precisa de forma a refletir com eficiência o desempenho do colaboradores. Foram

levantados, por julgamento da autora, problemas de cunho estrutural, na própria ferramenta e também problemas quanto aos avaliadores, pelo despreparo como participantes do processo – avaliadores despreparados.

Tabela 24 – Para você, a Avaliação de Desempenho 360º Dígito é

Para você a Avaliação de Desempenho 360º Dígito é:	Total	%
um método interessante, mas deveria ser ajustado a cada cargo	8	66,67%
injusta e imprecisa, pois não avalia com realidade o desempenho dos funcionários	2	16,67%
justa e precisa, mas seus critérios não são bem avaliados pela chefia e demais avaliadores	1	8,33%
nenhuma das anteriores	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

A tabela 25 mostra que 83,33% dos entrevistados – 10 dos 12 colaboradores – discordam que os requisitos avaliados no formulário de Avaliação de Desempenho são suficientes e eficientes para contemplar o real desempenho do colaborador. Apenas 16,67% concordam que os requisitos são suficientes. Grande parte dos entrevistados acredita que os requisitos são muito genéricos, sem deixar claro quais são as principais deficiências e potencialidades do avaliado.

Tabela 25 – Concorda que com os requisitos avaliados são suficientes e eficientes para contemplar o real desempenho do colaborador

Você concorda que os requisitos avaliados no Formulário de Avaliação de Desempenho 360º são suficientes e eficientes para contemplar o real desempenho do colaborador?	Total	%
não	10	83,33%
sim	2	16,67%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

A tabela 26 mostra que 75% dos entrevistados – 9 dos 12 colaboradores – concordam que a avaliação feita pela chefia do avaliado deva ter um peso maior perante a avaliação dos clientes internos, contra 25% – 2 dos 12 colaboradores – que não concordam. A maioria dos entrevistados percebe a avaliação da chefia como de maior importância em relação a avaliação dos clientes internos, justificado por um contato profissional mais próximo e assíduo com o avaliado e pela própria hierarquia interna.

Tabela 26 – Concorda que a avaliação feita pela chefia do avaliado deva ter peso maior perante avaliação de clientes internos

Você concorda que a avaliação feita pela chefia do avaliado deva ter um peso maior perante a avaliação dos clientes internos?	Total	%
sim	9	75,00%
não	3	25,00%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

Os colaboradores ainda foram questionados se acreditam que se melhorar seu desempenho e for melhor avaliado podem receber uma promoção como recompensa, a maioria das respostas dividiram-se em duas alternativas. 41,67% dos colaboradores acreditam que não serão recompensados com uma promoção mesmo melhorando seu desempenho e sendo melhor avaliado. Admitem ainda conhecer pessoas que tem boas notas e que não receberam promoção. E 41,67% dos respondentes acreditam na promoção como recompensa, portanto não conhecem pessoas que já tenham passado por isso. Os outros 16,66% dividiram-se entre as demais alternativas. Os dados estão apresentados na tabela 27.

Tabela 27 – Acredita que se melhorar o desempenho e for melhor avaliado poderá receber uma promoção

Você acredita que se melhorar seu desempenho e for melhor avaliado na Avaliação 360° você poderá receber uma promoção?	Total	%
não, pois conheço pessoas que têm boas avaliações e que não receberam promoção	5	41,67%
sim, mesmo não conhecendo pessoas que tenham passado por isso	5	41,67%
não sabe	1	8,33%
sim, pois conheço pessoas que passaram por isso	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

Os colaboradores foram questionados quanto a satisfação da ferramenta de Avaliação de Desempenho 360°, conforme a tabela 28, e cada um atribuiu uma nota na escala de 1 à 10. Fez-se um cálculo de média simples com os resultados, gerando uma nota final de 5,8. Apesar de ser um resultado mediano, expressa que a ferramenta deve ser reavaliada, apresentando espaços oportunos para melhorias e aperfeiçoamento.

Tabela 28 – Satisfação do colaborador quanto a ferramenta de Avaliação de Desempenho

Como você avalia sua satisfação quanto a ferramenta de Avaliação de Desempenho 360° utilizada pela Dígito na escala de 1 à 10.	Total	%
6	3	25,71%
7	3	30,00%
4	2	11,43%
8	2	22,86%
2	1	2,86%
5	1	7,14%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

A tabela 29 mostra o que os colaboradores percebem como principal ponto forte da Avaliação 360° Dígito. A maioria dos entrevistados – 41,67% colaboradores – percebem que a grande potencialidade da ferramenta está na melhoria que traz na comunicação entre o colaborador e a chefia imediata. 25% atribuem ao método 360° o principal ponto forte da ferramenta, pois interage com múltiplos avaliadores e enriquece a avaliação. Os outros 33,33% dividem opiniões, percebem as dimensões avaliadas como principal ponto forte, pois refletem o real desempenho do avaliado; enfatizam que o ponto forte da avaliação 360° aumenta o comprometimento dos colaboradores para o alcance dos resultados desejados; percebem outro ponto forte, relatando ser o momento em que o colaborador reflete sobre os resultados de seu trabalho, se auto-avaliando; e ainda pontuam que o ponto forte da ferramenta está na possibilidade da mesma focar diretamente nas necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Tabela 29 – Principal ponto forte do método de Avaliação de Desempenho 360° utilizado pela Dígito

Na sua opinião, qual o principal ponto forte do método de Avaliação de Desempenho 360° Dígito?	Total	%
Melhora a comunicação entre colaborador e chefia imediata	5	41,67%
O método 360°	3	25,00%
As dimensões avaliadas (Institucional, Funcional e Pessoal) refletem o real desempenho do colaborador	1	8,33%
Aumenta o comprometimento dos colaboradores para o alcance dos resultados desejados pela empresa	1	8,33%
Outro	1	8,33%
Possibilita focar diretamente nas necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

Quando os colaboradores são questionados sobre a principal deficiência da ferramenta o resultado apresenta-se bem heterogêneo, conforme tabela 30. 25% dos

entrevistados – 3 deles – alegam que a maior deficiência do método é que o mesmo não gera resultados no levantamento de necessidades de treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores. Outros 25% julgam que o método não influencia em reenquadramentos e promoções internas e aumento salarial. 16,67% indicam como principal deficiência é a escala utilizada na avaliação, a julgam incompleta, pois não traduz todas as notas possíveis para uma escolha adequada. Outros 16,67% – 2 dos 12 colaboradores – acusam existir outra deficiência, não pontuada no questionário, a de que o gestor não é avaliado por sua equipe de trabalho. E os outros 16,67% dividem opiniões, indicam que a ferramenta não gera notas confiáveis, sem refletir o real desempenho do colaborador e como deficiência o próprio método 360°. É interessante notar que as opiniões são bem diversificadas, os colaboradores levantaram diversas deficiências que podem ser melhoradas. Ao mesmo tempo percebe-se que a ferramenta é adequada a realidade empresa, pois apresenta uma dinâmica de desenvolvimento constante, avaliação de múltiplas fontes e com monitoração semestral.

Tabela 30 – Principal deficiência do método de Avaliação de Desempenho 360° Dígito

Na sua opinião, qual a principal deficiência do método de Avaliação de Desempenho 360° Dígito?	Total	%
Não gera resultados no levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores	3	25,00%
Não influencia em reenquadramentos internos, promoções internas e aumento salarial	3	25,00%
A escala utilizada na avaliação (Acima do esperado/Atinge o esperado/Atinge parcialmente o esperado/Abaixo do esperado) é incompleta, ou seja, não traduz todas as notas possíveis para sua escolha	2	16,67%
Outro	2	16,67%
Gera notas não confiáveis, ou seja, não reflete o real desempenho do colaborador	1	8,33%
O método 360°	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fonte: dados primários

O levantamento de tais informações servirá para a autora embasar sua proposta de melhorias como forma de atualizar e aperfeiçoar a ferramenta atual e ao mesmo tempo direcioná-la a um modelo de gestão por competências. Não foi necessário fazer o cruzamento entre as questões, uma vez que os cálculos de frequência simples foram suficientes para análise e julgamento da autora.

5.1 ANÁLISE SOBRE O MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ATUAL

O atual modelo de Avaliação de Desempenho utilizado pela Dígitro foi proposto para alcançar importantes objetivos, entretanto foi identificado deficiências. Um dos objetivos do sistema envolve a monitoração e orientação constante dos colaboradores quando a sua performance e desenvolvê-los através do levantamento das necessidades de treinamento. É interessante perceber que das múltiplas avaliações realizados com o avaliado, o mesmo recebe uma nota final, resultado de cálculos dos vários requisitos. Para que os treinamentos tenham resultados mais incisivos é necessário o colaborador conhecer pontualmente onde precisa melhorar.

Conforme pesquisa feita com os colaboradores da GRH sobre a Avaliação de Desempenho 360°, 10 dos 12 entrevistados – 83,33% – alegam que os requisitos avaliados no formulário de avaliação de desempenho não são suficientes nem eficientes para contemplar o real desempenho do colaborador. Foi notado que os requisitos avaliados são muito genéricos, pois são utilizados para avaliação de todos os cargos da empresa. Resultando em uma deficiência de interpretação e percepção de quanto e como o colaborador precisa progredir.

A proposta do modelo de avaliação por competências tende a suprir tal deficiência, uma vez que os requisitos são identificados de acordo perfil da empresa, através missão, visão, valores e estratégias diversas. Assim que identificados os requisitos, chamada então, de competências críticas de sucesso, a empresa passa a conhecer que comportamentos que potencializam um melhor desempenho do colaborador, estando alinhados com as exigências de cada cargo. Assim os colaboradores passam a ser avaliados por tais comportamentos.

Uma constatação importante levantada através da pesquisa realizada com os colaboradores da GRH, e envolve a percepção dos mesmos quanto ao método de Avaliação de Desempenho 360°, 8 dos 12 colaboradores (66,67%) julgam o método interessante, porém deveria ser ajustado a cada cargo. A avaliação por competências tende a suprir diretamente esta deficiência, pois os colaboradores serão avaliados de acordo com as competências compatíveis com seu cargo, ou seja, através de comportamentos e atitudes que o cargo exige que o colaborador domine.

Outro objetivo proposto pelo método é levantar informações confiáveis para reenquadramentos, promoções, remunerações e planos de ação para desempenhos insatisfatórios. É interessante notar que 25% dos colaboradores da GRH percebem

como que a principal deficiência o método é que este não influencia em reenquadramentos e promoções internas e aumento salarial. Existe uma descrença dos colaboradores quanto a estes quesitos, é importante que a empresa estabeleça uma política clara de crescimento do colaborador vinculado ao desempenho do mesmo. Vale salientar que o gerenciamento de pessoas por competências, mais precisamente, o mapeamento de competências possibilita conhecer quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessárias a cada cargo e, assim, confrontar com as competências dominadas pelo colaborador através da avaliação de desempenho com foco em competências.

O modelo atual de Avaliação de Desempenho ainda tem como objetivo aumentar o comprometimento de todos os colaboradores para o alcance dos resultados desejados pela empresa, assim como alinhar os objetivos individuais com os objetivos da empresa. É interessante perceber que ao adotar um modelo avaliação por competências a empresa irá mapear as competências exigidas para o desempenho de cada cargo e ao mesmo tempo estarão vinculados aos objetivos globais da empresa. Significa uma gestão alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e das pessoas.

Outro objetivo que o modelo de Avaliação de Desempenho atual propõe é o de melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos, proporcionando uma troca de informações claras e construtivas. A comunicação está diretamente relacionada ao *feedback*, um dos processos mais importantes na avaliação de desempenho, momento em que o avaliado recebe os resultados e discute seus pontos fracos e pontos fortes. Através de uma avaliação por competências o superior poderá pontuar quais são as competências deficientes do colaborador e compará-los às exigidas pelo cargo que o avaliado ocupa, exemplificando através comportamentos, fatos e dados. É interessante que a chefia poderá, de imediato, identificar as necessidades de aperfeiçoamento e estabelecer um plano de autodesenvolvimento junto com o avaliado.

É necessário que os gestores sejam treinados constantemente quanto a postura e as atitudes durante um *feedback*. Convencê-los de que são parte importante no processo e que influenciam diretamente a motivação do colaborador. É de extrema importância dar estímulo ao avaliado através de ações de melhoria para que este potencialize seus resultados. O gestor deve saber se comunicar, sendo claro e objetivo, reconhecer e elogiar os pontos fortes do avaliado e, mais importante, enfatizar os pontos fracos com críticas construtivas.

A característica do método 360° ser feito através de múltiplas fontes de avaliação enriquece o sistema, mas ao mesmo tempo deve haver criticidade na escolha dos avaliadores para a ferramenta não cair no descrédito. É recomendado que seja feita uma sensibilização com os avaliados quanto a escolha de seus avaliadores, salientando a importância da escolha nos resultados finais. De acordo com a pesquisa realizada com os colaboradores da GRH sobre a ferramenta de Avaliação de Desempenho 360°, 6 dos 11 colaboradores que já avaliaram algum cliente interno (54,55%) confessaram que durante a avaliação tiveram dificuldade de realizá-la e avaliar todos os requisitos, pelo fato de que desconheciam de informações a respeito do avaliado no qual lhe desse condições de julgar o desempenho do mesmo de forma justa. A escolha dos avaliados deve se basear nos profissionais com maior contato profissional com o avaliado nos últimos seis meses, e assim, ser criteriosamente aceito pela chefia imediata. Vale salientar também, a importância das chefias serem avaliadas por sua equipe de trabalho, seus subordinados, pois o contato profissional é constante e os subordinados devem julgar se a liderança exercida contribui para o desenvolvimento da equipe de trabalho.

6 METODOLOGIA PROPOSTA PARA CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A metodologia proposta para formulação de uma ferramenta de avaliação de desempenho por competências tem base na proposta de Leme (2005), também complementada por idéias de Rabaglio (2004) e Gramigna (2007). Primeiramente realizou-se a identificação e mapeamento das competências organizacionais, Etapa I da metodologia proposta e a Etapa II mensura a performance do colaborador de acordo com as competências mapeadas.

Parte da metodologia utilizada na Etapa I segue a técnica explicitada por Leme (2005) em sua obra “Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências”, no qual afirma que a técnica pode ser aplicada em qualquer realidade organizacional, em empresas de qualquer porte e em todos os níveis organizacionais. Afirma ainda ser um método construtivo e participativo, pois os colaboradores contribuem na identificação de indicadores. Além disso, o método pode ser implementado com recursos da própria empresa, sua aplicação pode ser feita por profissionais da própria área de Recursos Humanos, de forma simples, rápida e comprovada matematicamente.

Segundo Leme (2005), com o inventário comportamental pode-se identificar de forma natural quais as competências da organização, com participação dos colaboradores no qual identificam indicadores de competências através da observação de condutas vivenciadas no dia-a-dia da organização. Como também, as competências de cada função com e logo o nível necessário para cada uma delas. O autor ainda afirma que o resultado dos indicadores apurados pode auxiliar a organização a elaborar perguntas para aplicação da Entrevista Comportamental no processo de Seleção por Competências.

A Etapa I é formada por duas partes: a Parte I pretende identificar as competências organizacionais e a Parte II identificar as competências relacionadas a cada função.

A Parte I compreende as seguintes etapas: definição da população, coleta de indicadores da respectiva população, coleta de indicadores específica com os gestores da área de Recursos Humanos, consolidação dos indicadores, associação das competências aos indicadores, em seguida, a validação. Na sequência cada etapa será detalhada mais profundamente.

A Parte II tem como objetivo identificar quais e o quanto das competências identificadas são necessários a cada função. Compreende as seguintes etapas: relacionar o grau de cada competência com a respectiva função seguida pela validação.

A Etapa II pretende realizar a avaliação de desempenho propriamente dita com foco nas competências identificadas na Etapa I. Compreende as seguintes etapas: construção do medidor de competências, a ferramenta a ser utilizada na avaliação da performance do colaborador, a escolha do tipo de avaliação identificando quem serão os avaliadores, a realização da avaliação de desempenho por competências, o cálculo do Nível de Competência do Colaborador (NCC), e, por fim, a metodologia de *feedback*.

A proposta para construção da avaliação de desempenho por competências pode ser visualizada no quadro 08, a seguir.

<p style="text-align: center;">ETAPA I</p> <p style="text-align: center;">CONSTRUÇÃO DO INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL PARA</p> <p style="text-align: center;">MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS</p>	
Parte I – Identificação de Competências Organizacionais	
1. Definição da população	
2. Coleta de indicadores com a população	
3. Coleta de indicadores de competência definidos pelos gestores	
4. Consolidação dos indicadores	
5. Associação das competências aos indicadores	
6. Validação	
Parte II – Identificação de Competências de cada Função	
1. Relacionar o grau de cada competência com a respectiva função	
2. Validação	
<p style="text-align: center;">ETAPA II</p> <p style="text-align: center;">AValiação com FOCO EM COMPETÊNCIAS</p>	
1. Construir o medidor de competências	
1. Escolher o tipo de avaliação	
2. Aplicação da avaliação	
3. Calcular Nível de Competências do Colaborador	
4. <i>Feedback</i>	

Quadro 08 – Metodologia da Avaliação de Desempenho por Competências

Fonte: dados secundários

Todas as etapas comentadas até então serão utilizadas para a construção da ferramenta de avaliação de desempenho voltada a competências, no capítulo a seguir, dar-se-á maiores detalhes sobre cada etapa.

7 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Nesta seção detalhou-se minuciosamente como todas as etapas foram aplicadas para se obter como resultado a construção da ferramenta de avaliação de desempenho por competências compatíveis à empresa estudada. Utilizou-se princípios da metodologia de Leme (2005) complementada por interpretações e propostas da autora. Vale salientar que toda a implementação da metodologia foi realizada pela autora, acompanhado pela gerência e por uma supervisão da área de Recursos Humanos.

7.1 INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O inventário comportamental para mapeamento de competências é uma metodologia desenvolvida por Leme (2005) na qual permite que as empresas façam seu próprio mapeamento de competências comportamentais, com um baixo investimento, ou seja, realizada por sua equipe de RH e demais gestores.

Para Leme (2005, p. 39) o inventário comportamental é uma lista de indicadores de competências que traduz a conduta comportamental ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à sua missão, visão, valores e estratégia. O autor ainda coloca que a identificação destes indicadores é feito pelos próprios colaboradores, obtido por esse processo reflete totalmente a realidade organizacional.

A seguir será abordada cada etapa para construção do inventário comportamental com indicadores que traduzem as competências críticas de sucesso para a organização.

7.1.1 Definição da população

A estratégia do inventário comportamental é identificar os indicadores de competências da organização com o auxílio dos próprios colaboradores. Desta forma, deve-se escolher quais colaboradores participarão deste procedimento (LEME, 2005).

Seguindo os objetivos específicos deste estudo, no qual propõe-se mapear as competências organizacionais e funcionais dos cargos da área de Recursos Humanos da Dígito, definiu-se, então, por utilizar o censo, no qual todos os colaboradores da área de Recursos Humanos participaram da coleta de indicadores.

Vale ressaltar que a metodologia proposta por Leme (2005) supõe a aplicação do inventário comportamental para mapeamento e identificação de competências para toda a empresa, desta forma torna-se necessário eleger uma amostra entre 10 e 20% da empresa para participarem desta etapa. Em função do objetivo deste estudo, todos os colaboradores da área de Recursos Humanos participaram da coleta de indicadores, desta forma mapeou-se e identificou-se competências críticas de sucesso voltadas a área de RH da empresa. Significa dizer, que os indicadores apurados e as competências identificadas têm a visão dos colaboradores e das funções desempenhadas na área de RH. A população compreende a participação de um gerente de recursos humanos, dois supervisores, um da área de gestão de pessoas e outro de relações trabalhistas, quatro assistentes técnicos também da área de relações trabalhistas, um assistente técnico de treinamento, um assistente técnico da área de gestão de pessoas, e três estagiários.

7.1.2 Coleta de indicadores

Logo que definidos quais são os colaboradores participantes, partiu-se para a coleta de indicadores. Todos os colaboradores da área de Recursos Humanos contribuíram para o levantamento dos indicadores de competências.

Para identificar os indicadores foi solicitado aos colaboradores que preenchessem a um “Formulário de Coleta de Indicadores de Competências”. Leme (2005) propõe que a identificação de indicadores seja feita através da atividade do “Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria”. O objetivo desta atividade é fazer com que os colaboradores pensem nas pessoas com os quais se relaciona dentro da empresa, uma a uma, e registre seus comportamentos classificando-os em gosto, não gosto e o ideal seria. Ainda coloca, que do resultado deste levantamento, sairão indicadores de competências necessários para a organização.

A metodologia utilizada para a coleta de indicadores neste trabalho segue a linha de Leme (2005), portanto, teve uma dinâmica diferente. Os colaboradores da área de Recursos Humanos foram divididos em duas turmas, para que a área não

ficasse sem colaboradores em atividade durante a coleta de informações. Tudo aconteceu no auditório de Recursos Humanos da própria empresa.

Inicialmente os colaboradores foram convidados a dirigir-se ao auditório, logo que acomodados fez-se uma apresentação de 7 (sete) minutos para os participantes. Nesta apresentação foi colocado o objetivo daquele encontro, o que se esperava do colaborador, quais informações seriam importantes inserir no formulário, fundamentou-se sobre competência, colocou-se exemplos e a atividade foi explicada com detalhes. Em seguida foi solicitado aos mesmos que preenchessem o “Formulário de Coleta de Indicadores de Competências”. Os slides da apresentação feita aos colaboradores pode visto no Apêndice E deste trabalho. O intuito da apresentação foi sensibilizar e conscientizar os colaboradores da importância dos mesmos no processo e apresentar uma visão sistêmica sobre o mapeamento de competências.

O “Formulário de Coleta de Indicadores de Competências” entregue aos colaboradores exigia que os mesmos pensassem nas pessoas pelos quais se relacionava profissionalmente na empresa, em seguida refletir sobre qual cargo essa pessoa ocupa na empresa, quais as atividades e responsabilidade a mesma desenvolve, e, em seguida, pontuar as atitudes se espera que essa pessoa tenha. Significa que não basta apenas refletir sobre comportamentos percebidos, mas estes devem estar balizados no cargo que a pessoa desempenha na empresa e assim perceber quais atitudes e comportamentos espera-se dela. O “Formulário de Coleta de Indicadores de Competências” entregue aos colaboradores pode ser visto no Apêndice F deste trabalho.

O “Formulário de Coleta de Indicadores de Competências” estrutura-se da seguinte forma, inicialmente as instruções de preenchimento, solicitando que o colaborador reflita sobre as pessoas que se relaciona na empresa, em paralelo com o cargo no qual ocupam. E, assim, julgar quais atitudes e/ou comportamentos são importantes que essa pessoa tenha e quais atitudes e/ou comportamentos não é importante que a pessoa tenha. O formulário apresenta duas grandes colunas divididas em: É IMPORTANTE/NÃO É IMPORTANTE.

A coleta de indicadores demorou em torno de 45 (quarenta e cinco) minutos cada turma, não foi limitado o número de atitudes/comportamentos a serem registrados no formulário. Na apresentação foi enfatizado o sigilo das informações e o anonimato dos participantes.

Nesta etapa foram levantados pelos colaboradores da área 143 atitudes/comportamentos entre a classificação *é importante* e *não é importante* para o desempenho do cargo.

7.1.3 Coleta de indicadores de competência com os gestores

Além da coleta de indicadores feita com todos os colaboradores da área, fez-se uma entrevista com os gestores, no qual inclui o Gerente de Recursos Humanos, a Supervisora da GEP (Gestão de Pessoas) e a Supervisora da RTR (Relações Trabalhistas). O objetivo desta entrevista foi levantar indicadores de competências não sinalizados na coleta anterior.

Os gestores foram entrevistados através de um roteiro semi-estruturado, e questionados sobre atitudes e/ou comportamentos que percebem ser importantes para que o indivíduo desempenhe cada um dos cargos existentes na área. Além disso, os mesmos foram questionados sobre o perfil do profissional da área quanto às metas e objetivos para alcançar os indicadores do BSC na perspectiva de “Aprendizagem e Crescimento”, na amplitude de que competências os indivíduos deve dominar. O roteiro utilizado pode ser visto no Apêndice G deste trabalho.

As entrevistas foram gravadas e o conteúdo analisado, de acordo com Carbone *et al* (2006) na análise das entrevistas deve-se verificar a frequência com que cada competência é mencionada na conversa, visto que, em investigações dessa natureza, o número de menções feitas a respeito de determinado item é um indicativo de sua relevância. A análise foi baseada na metodologia de Carbone *et al* (2006), os gestores citaram com ênfase competências como: *comprometimento com resultados, organização e planejamento e trabalho em equipe*. Coletados os indicadores com todos os colaboradores e gestores da área, parte-se para a consolidação dos indicadores.

7.1.4 Consolidação dos Indicadores

Na etapa anterior foram levantados atitudes e comportamentos diversos, associados aos cargos avaliados, neste momento as informações foram transformadas em indicadores de competências da área de Recursos Humanos.

Para que os dados coletados transformem-se em indicadores é necessário que estejam no infinitivo, indiquem uma ação e devem ser transformadas em frases afirmativas. Significa que as atitudes e/ou comportamentos alocados na coluna “NÃO É IMPORTANTE” foram transformadas em frases afirmativas que contemplasse um sentido para a área.

Além disso, foram eliminadas as frases duplicadas, frases que tinham o mesmo sentido, porém escritas com palavras diferentes. Esta etapa exigiu da autora grande capacidade de síntese e atenção aos itens já consolidados para evitar duplicidade. Das 143 frases levantadas e passado pela consolidação dos indicadores, restaram 74.

Os indicadores levantados pelos gestores da área também foram incluídos na consolidação de indicadores, no qual reforçaram quais competências são importantes para o alcance de objetivos e metas da área, balizados nos indicadores do BSC de responsabilidade do RH. Desta análise ainda foram inclusos mais 5 indicadores, totalizando 79 indicadores.

7.1.5 Associação das competências aos indicadores e Validação

Com a lista de indicadores de atitudes e/ou comportamentos apurada e consolidada partiu-se para a associação dos mesmos com determinada competência. A análise da relação dos indicadores com as competências foi feita pela autora, através de uma pesquisa em referenciais teóricos que serviu para balizar quais competências abrangiam melhor cada indicador consolidado.

Vale salientar que algumas competências foram agrupadas em função de serem vistas como sinônimos e por trazerem indicadores complementares. A associação resultou num total de 10 (dez) competências, são eles: *Análise e solução de problemas*, *Comprometimento com resultados*, *Comunicação e Feedback*, *Liderança*, *Organização e Planejamento*, *Pró-Atividade*, *Relacionamento Interpessoal e Profissionalismo*, *Trabalho em equipe*, *Visão sistêmica e Autodesenvolvimento*. As competências organizacionais da área de Recursos Humanos identificadas através da construção do inventário comportamental podem ser vistas no quadro 09, a seguir, com os respectivos números de indicadores.

COMPETÊNCIAS GRH	Número de Indicadores apurados
Análise e solução de problemas	9
Comprometimento com resultados	10
Comunicação e Feedback	10
Liderança	11
Organização e Planejamento	7
Pró-Atividade	6
Relacionamento interpessoal e Profissionalismo	11
Trabalho em equipe	7
Visão sistêmica	6
Autodesenvolvimento	2

Quadro 09 – Competências organizacionais da área de Recursos Humanos com os respectivos números de indicadores

Fonte: dados primários

No processo de validação firmou-se a definição das competências organizacionais alinhado à visão, missão, valores e estratégias da empresa e da área, e em seguida definiu-se quantos indicadores serão associados a cada competência. O inventário das competências organizacionais da área de Recursos Humanos fica apresentado no quadro 10, a seguir:

Indicadores GRH		Competência Associada
1	Prever acontecimentos inesperados, que possam gerar contrariedades aos processos da área e viabilizar soluções	Análise e solução de problemas
2	Trazer soluções criativas para situações que fujam da rotina	
3	Ser capaz de observar e analisar fatos diários e resolver problemas com agilidade e precisão	
4	Otimizar processos através de ações que conduzam à inovação	
5	Perceber algo diferente diante do processo rotineiro e do que seja óbvio para outras pessoas	
6	Capacidade de perceber novas necessidades e propor sugestões de melhoria	
7	Gerar diferentes idéias, confrontando com outros colaboradores para a resolução de problemas	
8	Identificar situações conflitantes e buscar soluções imparciais	
9	Repensar os processos internos, identificar as causas e origem dos problemas	
10	Comprometer-se com as atividades assumidas no trabalho	
11	Participar de reuniões	Comprometimento com resultados
12	Foco nas responsabilidades internas para atingimento de metas e objetivos da área	
13	Cumprir suas atividades dentro do prazo estabelecido dentro da qualidade esperada	
14	Conhecer onde a área quer chegar (suas metas e objetivos) e trabalhar constantemente para isso	
15	Tomar decisões balizando-se nos objetivos da área e da empresa	
16	Ser comprometido com as atividades que são de sua responsabilidade	
17	Trazer melhorias para otimização dos processos com troca de informações e dentro dos prazos	
18	Ser pontual e zelar pelos compromissos nos horários marcados	
19	Agilidade no desenvolvimento do trabalho e tomar decisões sob pressão	
20	Saber escutar os outros a respeito de críticas e sugestões sobre seu desempenho	Comunicação e Feedback
21	Saber dar feedback, expor críticas argumentadas balizadas em acontecimentos do dia-a-dia	
22	Saber negociar sobre pontos discordantes e primar pela diplomacia	

23	Saber ouvir e falar na hora certa procurando colaborar com o que for necessário	Liderança
24	Ser transparente ao expor seu ponto de vista sobre problemas da área ou equipe	
25	Saber receber feedback, ouvir críticas e sugestões de outras pessoas e que estas possam contribuir para seu desempenho	
26	Saber se comunicar de forma clara e fundamentada	
27	Estar informado sobre acontecimentos da área e andamento dos processos	
28	Preocupar-se em passar as informações para que outras pessoas também fiquem informadas	
29	Exercitar o diálogo e o consenso mantendo postura firme e ao mesmo tempo tolerante frente ao resultado	
30	Saber delegar as atividades para as pessoas certas e nas horas certas	
31	Formalizar o planejamento da área e compartilhar com os subordinados	
32	Verificar as necessidades de desenvolver os colaboradores	
33	Estar atento às necessidades de qualificações de todo o grupo de trabalho	Organização e Planejamento
34	Ter carisma e ser autoconfiante	
35	Assumir riscos frente suas decisões	
36	Ter conhecimento amplo das atividades que gerencia	
37	Estar atento a maneira que as atividades estão sendo executadas para garantir o desfecho dos processos	
38	Estar sempre no apoio do grupo e pensar no crescimento da área	
39	Motivar e engajar sua equipe de trabalho independente dos resultados alcançados	
40	Gerir as relações de trabalho com ética e imparcialidade	
41	Administrar o tempo e as atividades de forma eficiente	
42	Ser pontual durante as reuniões da área para que seja dada a devida atenção a outras demandas	Pró-Atividade
43	Ser organizado com relação as atividades da área e aos documentos que utiliza	
44	Organização e planejamento das rotinas para que outras pessoas/áreas não sejam prejudicadas	
45	Estabelecer uma agenda de prioridades de atividades	
46	Eliminar atividades redundantes que possam gerar duplicidade de tarefas	
47	Manter organizado o ambiente de trabalho, físico e virtual	
48	Ter iniciativa para agir sem ser mandado	
49	Ser dinâmico	
50	Sentir-se seguro e confortável para desenvolver o trabalho diário	
51	Ter coragem de buscar sempre melhorias das tarefas diárias	Relacionamento interpessoal e Profissionalismo
52	Ser receptivo à mudança. Facilidade de responder e de posicionar diante de um fato	
53	Ter proatividade para desenvolver as atividades	
54	Diferenciar relacionamento pessoal de relacionamento profissional	
55	Identificar, compreender e respeitar as diferenças individuais, independentes do cargo	
56	Agir com vitalidade e disposição diariamente com os colegas de trabalho	
57	Ser confiável e agir com empatia	
58	Assumir e responder pelos seus erros	
59	Manter em sigilo informações que não dizem respeito à outras pessoas	
60	Ser profissional e ter postura para com as pessoas da empresa	Trabalho em equipe
61	Ter bom relacionamento com os colegas de trabalho	
62	Saber reconhecer o colega de trabalho por alcançar um bom desempenho	
63	Ser gentil e cordial com os colegas o qual se relaciona no ambiente de trabalho	
64	Respeitar a opinião dos colegas e subordinados	
65	Conhecer as atividades de todo o setor	
66	Compartilhar seu conhecimento com os demais colegas	
67	Perceber que suas atividades e tarefas são elementos que fazem parte de todo um processo	
68	Ser flexível nas suas decisões	
69	Capacidade de interagir com a equipe com firmeza e ponderação	Visão sistêmica
70	Saber trabalhar em equipe	
71	Atuar constantemente no apoio das tarefas	
72	Atuar com visão sistêmica	
73	Ter visão futura de forma a prever erros	

74	Conhecer de forma sistêmica os processos e metas da área	Autod esenv olvi me nto
75	Ser ágil e multifuncional	
76	Ter capacidade de avaliar o reflexo de suas ações em outros processos, tanto comportamentais como na execução das tarefas	
77	Estar atento às exigências da empresa e da área	
78	Buscar sempre atualizar-se	
79	Participar de treinamentos e desenvolvimento para aperfeiçoar o desempenho de seu cargo	

Quadro 10 – Indicadores de competências organizacionais da GRH

Fonte: dados primários

Com a identificação de competências comportamentais definidas, conclui-se a Parte I da Etapa I. Na Parte II, seção detalhada a seguir, são identificados os indicadores de competência de cada função.

7.1.6 Identificação de competências de cada função

Esta seção tem o objetivo de identificar quais e quanto das competências levantadas são necessários para cada função. A área de Recursos Humanos da Dígito conta com 12 (doze) profissionais, sendo 1(um) gerente, 2 (duas) supervisoras, 6 (seis) assistentes técnicos e 3 (três) estagiários, alocados entre a área GRH e as sub-áreas CAP, RTR e GEP. Os cargos que compõem a estrutura hierárquica da área de Recursos Humanos da Dígito e que estão formalizados no Plano de Cargos e Salários da empresa são: o de Gerente, Supervisor e Assistente Técnico I. Dentro do Plano de Cargos e Salários da empresa existe uma descrição genérica dos cargos, no qual podem ser vistos no Anexo F deste trabalho.

Foram escolhidos os cargos de Supervisor(a) de Gestão de Pessoas (GEP) e de Assistente Técnico de Gestão de Pessoas (GEP) para que sejam analisados através dos indicadores apurados e de cada competência. A escolha por cargos de níveis hierárquicos diferentes tem como intenção, perceber quantidades e pesos distintos de determinado indicador.

Como os cargos que foram analisados, Supervisor(a) de Gestão de Pessoas (GEP) e de Assistente Técnico de Gestão de Pessoas (GEP), apresentam uma descrição genérica, ou seja, estão escritos no Plano de Cargos da empresa de uma forma ampla, foi desenvolvida, para cada uma dessas funções, uma descrição de cargo detalhada. As descrições destes cargos foram realizadas pela autora, juntamente com as pessoas que desempenham tal função e, validadas pela chefia de cada cargo, respectivamente. As novas descrições dos cargos de Supervisor(a) de Gestão de

Pessoas (GEP) e de Assistente Técnico de Gestão de Pessoas (GEP) podem ser visualizadas no Apêndice H.

Leme (2005) sugere que, para se identificar quais e quanto das competências são pertinentes a cada função é importante o superior imediato de cada cargo analisar e julgar cada indicador. Quem realizou a análise do cargo de Supervisor(a) de Gestão de Pessoas foi o Gerente de Recursos Humanos. E quanto ao cargo de Assistente Técnico de Gestão de Pessoas, a análise foi de responsabilidade da ocupante do cargo de Supervisor(a) de Gestão de Pessoas.

Os superiores dos respectivos cargos avaliados receberam a “Planilha de Mapeamento de Comportamentos” juntamente com a descrição de cargos em questão, no qual realizaram a análise de cada indicador quanto a intensidade: *Muito Forte*, *Forte*, *Normal* e *Não se Aplica*. A “Planilha de Mapeamento de Comportamentos” é apresentada o Apêndice I.

Os níveis *Muito Forte* e *Forte* são auto-explicativos, e portanto são marcados na evidência de necessidade do comportamento em questão. O nível *Não se Aplica* é marcado se o comportamento não for necessário para a função. E o nível *Normal* é marcado caso o comportamento em questão não sinalize nenhum destaque especial (LEME, 2005).

Segundo Leme (2005), a utilização da Planilha de Mapeamento resulta um processo de determinação matemática do nível de competência de cada função. Desta forma foi necessário mensurar as competências escolhendo uma escala de avaliação. Leme (2005) coloca que a empresa pode escolher qualquer tipo de escala, sendo que esta deve estar atrelada a determinado nível numérico, pois assim permite ser mensurada. Decidiu-se então, manter a escala utilizada pela empresa, de 1 a 4, onde o nível 4 (o máximo) representa 100% da competência.

Identificou-se como 10(dez) o número de competências da área de Recursos Humanos, sendo que dentro de cada competência existe um número determinado de indicadores. Para identificar o peso de cada indicador dentro de cada competência, Leme (2005) recomenda dividir o nível máximo da escala do Nível de Competências escolhida pela quantidade de indicadores de uma determinada competência, assim sabe-se quanto vale cada indicador na escala. A fórmula pode ser visualizada no quadro 11, a seguir:

$\text{Peso Indicador} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores de Competência}}$

Quadro 11 – Fórmula do peso por indicador
 Fonte: Leme (2005, p.69)

Calculado o peso de cada indicador dentro da respectiva competência identificada obteve-se o resultado apresentado na tabela 31, a seguir:

Tabela 31 – Peso do indicador por competência

COMPETÊNCIA GRH	Nível Máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada Indicador
Análise e solução de problemas	4	9	0.444
Comprometimento com resultados	4	10	0.4
Comunicação e Feedback	4	10	0.4
Liderança	4	11	0.364
Organização e Planejamento	4	7	0.571
Pró-Atividade	4	6	0.667
Relacionamento interpessoal e Profissionalismo	4	11	0.364
Trabalho em equipe	4	7	0.571
Visão sistêmica	4	6	0.667
Autodesenvolvimento	4	2	2
Total		79	

Fonte: dados primários

Logo que definidos os pesos de cada indicador e juntando com as análises da planilha de mapeamento de comportamentos das funções de Supervisor(a) de Gestão de Pessoas e de Assistente Técnico de Gestão de Pessoas, calculou-se o nível de cada competência para cada uma dessas funções. De acordo com Leme (2005) para se calcular o Nível de Competência da Função (NFC) é necessário multiplicar o peso de cada indicador pela quantidade de indicadores marcados como Muito Forte ou Forte na função, esse cálculo deve ser feito para cada competência. A fórmula pode ser vista no quadro 12, que segue:

$\text{NCF} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores de Competência}} \times \text{Quantidade de indicadores marcados como Muito Forte ou Forte para a função}$

Quadro 12 – Fórmula do nível de competência da função
 Fonte: Leme (2005, p.70)

As tabelas 32 e 33, a seguir, representam o detalhamento da aplicação da fórmula do Nível de Competência da Função para os cargos de Supervisor(a) de Gestão de Pessoas e de Assistente Técnico de Gestão de Pessoas, respectivamente.

Tabela 32 – NFC Supervisor(a) de Gestão de Pessoas

COMPETÊNCIA GRH	Nível Máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada Indicador	Indicadores Marcados como "Muito Forte" ou "Forte"	NCF
Análise e solução de problemas	4	9	0.444	8	3.6
Comprometimento com resultados	4	10	0.4	10	4.0
Comunicação e Feedback	4	10	0.4	10	4.0
Liderança	4	11	0.364	11	4.0
Organização e Planejamento	4	7	0.571	6	3.4
Pró-Atividade	4	6	0.667	5	3.3
Relacionamento interpessoal e Profissionalismo	4	11	0.364	11	4.0
Trabalho em equipe	4	7	0.571	6	3.4
Visão sistêmica	4	6	0.667	6	4.0
Autodesenvolvimento	4	2	2	2	4.0
Total		79			

Fonte: dados primários

É interessante observar que para função de Supervisor(a) de Gestão de Pessoas 6 das 10 competências apresentaram o nível máximo da escala. Somente as competências *análise e solução de problemas*, *organização e planejamento*, *pró-atividade* e *trabalho em equipe* não atingiram o nível máximo da escala, portanto ficaram acima do nível 3, vinculando alta representatividade destas competências no desempenho da função.

Tabela 33 – NFC Assistente Técnica de Gestão de Pessoas

COMPETÊNCIA GRH	Nível Máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada Indicador	Indicadores Marcados como "Muito Forte" ou "Forte"	NCF
Análise e solução de problemas	4	9	0.444	7	3.1
Comprometimento com resultados	4	10	0.4	10	4.0
Comunicação e Feedback	4	10	0.4	10	4.0
Liderança	4	11	0.364	5	1.8
Organização e Planejamento	4	7	0.571	6	3.4
Pró-Atividade	4	6	0.667	6	4.0
Relacionamento interpessoal e Profissionalismo	4	11	0.364	10	3.6
Trabalho em equipe	4	7	0.571	4	2.3
Visão sistêmica	4	6	0.667	4	2.7
Autodesenvolvimento	4	2	2	2	4.0
Total		79			

Fonte: dados primários

Para a função de Assistente Técnico de Gestão de Pessoas 4 das 10 competências investigada apresentaram nível máximo na escala, como *comprometimento com os resultados, comunicação e feedback, pró-atividade e autodesenvolvimento*. A competência que apresentou nível menor de acordo com a escala foi *liderança*, justificada pelas atividades do cargo, sendo que esta competência é exigida em maior grau para a função de Supervisão de Gestão de Pessoas. Vale salientar que existe significativa diferença nos níveis das competências entre as funções, essa constatação é justificada pelo perfil dos cargos e as responsabilidades de cada um deles.

Logo que mapeadas as competências de cada função, Leme (2005) aconselha validá-las através de gráficos, no qual permite registrar e consolidar as competências por função e também visualizar possíveis distorções. O gráficos 01 e 02 ilustram as competências dos cargos de Supervisor(a) de Gestão de Pessoas e de Assistente Técnico de Gestão de Pessoas, respectivamente

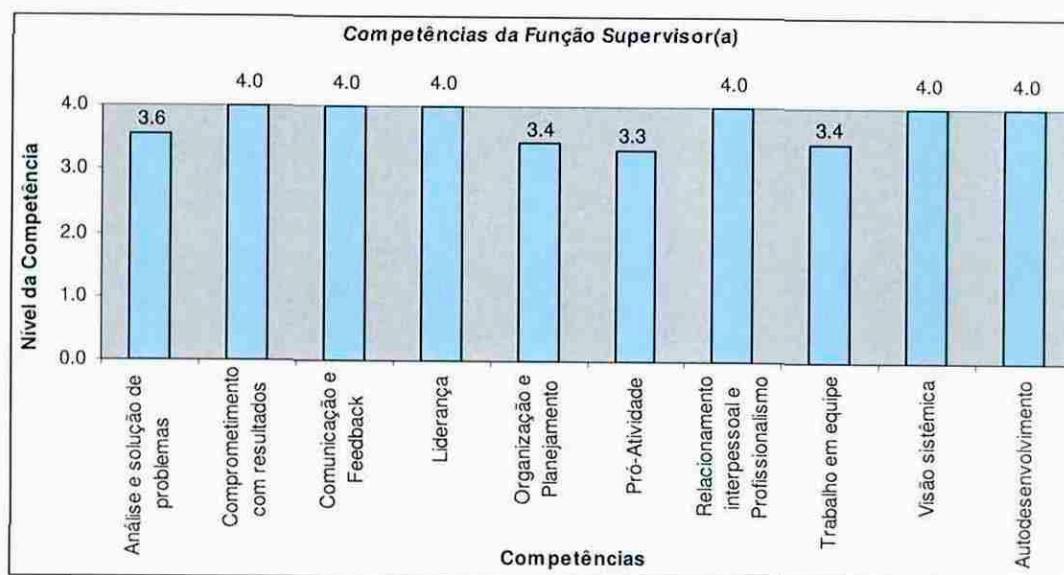


Gráfico 01 – Nível de competências do cargo de Supervisor(a) de Gestão de Pessoas
Fonte: dados primários

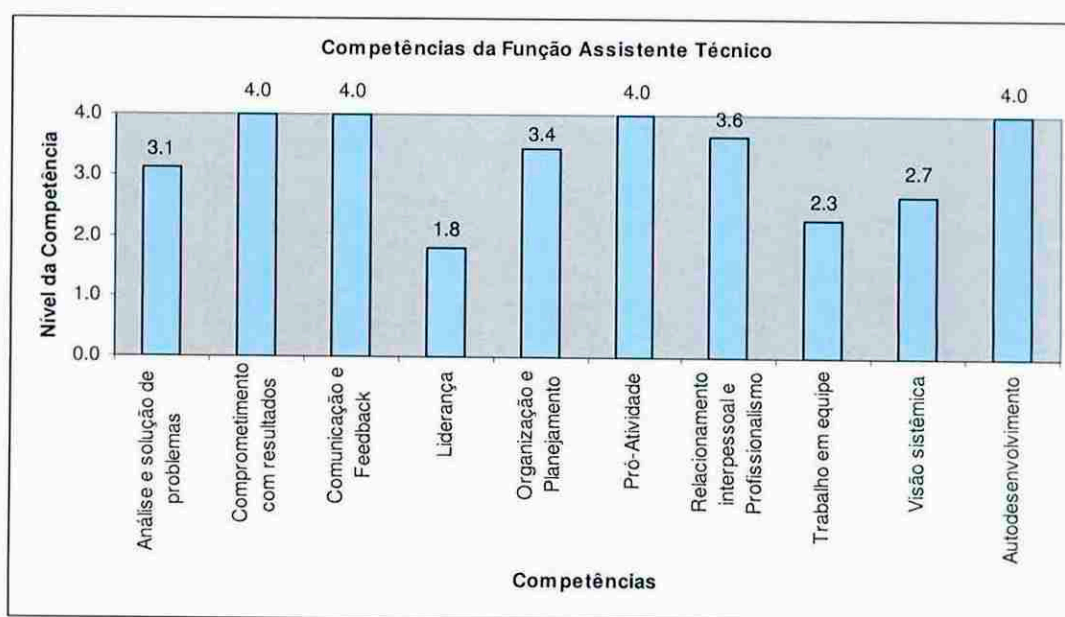


Gráfico 02 – Nível de competências do cargo de Assistente Técnico de Gestão de Pessoas
Fonte: dados primários

Por fim, realizou-se uma revisão nos indicadores selecionados pelos gestores através da Planilha de Mapeamento de Comportamento e nos resultados dos níveis de competências das funções em questão. Os mesmos apresentaram convergência com os objetivos de seus cargos e entre as próprias competências.

7.2 AVALIANDO COMPETÊNCIAS

Finalizada a identificação das competências organizacionais da área de Recursos Humanos e do grau de competências das funções inicia-se a Etapa II, no qual consiste em construir o medidor de competências, a escolha o tipo de avaliação, a aplicação propriamente dita, o cálculo do nível de competências do colaborador (NCC) e por fim, a estruturação do *feedback*.

7.2.1 Construção do medidor de competências

As competências afetam parte considerável da atividade do indivíduo, se relacionam com seu desempenho, além de poderem ser medidas segundo padrões pré-estabelecidos (LEME, 2005). Torna-se necessário então, mensurar as competências do colaborador através de um medidor de competências para que o colaborador possa ser

avaliado pontualmente quanto ao seu desempenho. O objetivo neste momento volta-se para a identificação de quais e quanto de cada competência o colaborador possui. A resposta será mensurada através da observação e avaliação das pessoas que trabalham e se relacionam com o avaliado.

Para construir o medidor de competências utilizou-se as competências e os indicadores mapeados através do inventário comportamental, na Etapa I. O questionário de avaliação de competências é dividido por competências e abaixo de cada competência estão pontuados seus respectivos indicadores. A escala proposta apresenta o mesmo número de níveis utilizada pela atual ferramenta de Avaliação de Desempenho da Dígitro – 1 à 4 – no qual 1 representa abaixo do esperado, 2 atinge parcialmente o esperado, 3 atinge o esperado e 4 acima do esperado, portanto adaptou-se o significado da escala para 1 – Pouco apresenta, 2 – Apresenta em desenvolvimento, 3 – Apresenta e 4 – Apresenta com excelência. Tal mudança é justificada devido o julgamento de indicadores que representam comportamentos e a utilização deste tipo de escala força o avaliador a questionar-se se o avaliado apresenta ou não determinado comportamento.

O questionário ainda apresenta um cabeçalho de identificação, em que deve ser preenchido com o nome do avaliado e seu respectivo cargo. Logo apresentam-se as instruções de preenchimento para que o avaliador saiba como proceder.

Logo que construído, o questionário foi validado junto ao gerente da área quanto ao entendimento e linguagem dos indicadores. O mesmo sugeriu pequenas modificações e finalizou-se o medidor.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
Avaliado: _____
Cargo do Avaliado: _____
LEIA AS INSTRUÇÕES ANTES DE PREENCHER O QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
INSTRUÇÕES: Este questionário tem o objetivo de avaliar a interação do avaliado com seus pares, clientes, subordinados e com a chefia frente as competências citadas abaixo. Procure preenchê-lo de forma consciente e justa. Não é necessário identificar-se.
Entre as competências pontuadas, analise e avalie cada indicador conforme a escala apresentada abaixo. Preencha o campo em branco com o números 1, 2, 3 ou 4.
<p style="text-align: center;">ESCALA</p> <p style="text-align: center;">1. Pouco Apresenta</p> <p style="text-align: center;">2. Apresenta em desenvolvimento</p> <p style="text-align: center;">3. Apresenta</p> <p style="text-align: center;">4. Apresenta com excelência</p>
Análise e solução de problemas

1	Prevê acontecimentos inesperados, que possam gerar contrariedades aos processos da área e viabilizar soluções	
2	Traz soluções criativas para situações que fujam da rotina	
3	É capaz de observar e analisar fatos diários e resolver problemas com agilidade e precisão	
4	Otimiza processos através de ações que conduzam à inovação	
5	Percebe algo diferente diante do processo rotineiro e do que seja óbvio para outras pessoas	
6	Apresenta capacidade de perceber novas necessidades e propor sugestões de melhoria	
7	Gera diferentes idéias, confrontando com outros colaboradores para a resolução de problemas	
8	Identifica situações conflitantes e buscar soluções imparciais	
9	Repensa os processos internos, identificar as causas e origem dos problemas	
Comprometimento com resultados		
10	Compromete-se com as atividades assumidas no trabalho	
11	Participa de reuniões	
12	Foca nas responsabilidades internas para atingimento de metas e objetivos da área	
13	Cumprir suas atividades dentro do prazo estabelecido dentro da qualidade esperada	
14	Conhece onde a área quer chegar (suas metas e objetivos) e trabalhar constantemente para isso	
15	Toma decisões balizando-se nos objetivos da área e da empresa	
16	É comprometido com as atividades que são de sua responsabilidade	
17	Traz melhorias para otimização dos processos com troca de informações e dentro dos prazos	
18	É pontual e zelar pelos compromissos nos horários marcados	
19	É ágil no desenvolvimento do trabalho e toma decisões sob pressão	
Comunicação e Feedback		
20	Sabe escutar os outros a respeito de críticas e sugestões sobre seu desempenho	
21	Sabe dar feedback, expor críticas argumentadas balizadas em acontecimentos do dia-a-dia	
22	Sabe negociar sobre pontos discordantes e primar pela diplomacia	
23	Sabe ouvir e falar na hora certa procurando colaborar com o que for necessário	
24	É transparente ao expor seu ponto de vista sobre problemas da área ou equipe	
25	Sabe receber feedback, ouvir críticas e sugestões de outras pessoas e que estas possam contribuir para seu desempenho	
26	Sabe se comunicar de forma clara e fundamentada	
27	Está informado sobre acontecimentos da área e andamento dos processos	
28	Preocupa-se em passar as informações para que outras pessoas também fiquem informadas	
29	Exercita o diálogo e o consenso mantendo postura firme e ao mesmo tempo tolerante frente ao resultado	
Liderança		
30	Sabe delegar as atividades para as pessoas certas e nas horas certas	
31	Formaliza o planejamento da área e compartilha com os subordinados	
32	Verifica as necessidades de desenvolver os colaboradores	
33	Está atento às necessidades de qualificações de todo o grupo de trabalho	
34	Tem carisma e autoconfiança	
35	Assume riscos frente suas decisões	
36	Tem conhecimento amplo das atividades que gerencia	
37	Está atento a maneira que as atividades estão sendo executadas para garantir o desfecho dos processos	
38	Está sempre no apoio do grupo e pensar no crescimento da área	
39	Motiva e engaja sua equipe de trabalho independente dos resultados alcançados	
40	Gere as relações de trabalho com ética e imparcialidade	
Organização e Planejamento		
41	Administra o tempo e as atividades de forma eficiente	
42	É pontual durante as reuniões da área para que seja dada a devida atenção a outras demandas	

43	É organizado com relação as atividades da área e aos documentos que utiliza	
44	Apresenta organização e planejamento das rotinas para que outras pessoas/áreas não sejam prejudicadas	
45	Estabelece uma agenda de prioridades de atividades	
46	Elimina atividades redundantes que possam gerar duplicidade de tarefas	
47	Mantém organizado o ambiente de trabalho, físico e virtual	
Pró-Atividade		
48	Tem iniciativa para agir sem ser mandado	
49	É dinâmico	
50	Sentiu-se seguro e confortável para desenvolver o trabalho diário	
51	Tem coragem de buscar sempre melhorias das tarefas diárias	
52	É receptivo à mudança. Facilidade de responder e de posicionar diante de um fato	
53	Tem proatividade para desenvolver as atividades	
Relacionamento Interpessoal e Profissionalismo		
54	Diferencia relacionamento pessoal de relacionamento profissional	
55	Identifica, compreende e respeita as diferenças individuais, independentes do cargo	
56	Agi com vitalidade e disposição diariamente com os colegas de trabalho	
57	É confiável e agi com empatia	
58	Assumi e responde pelos seus erros	
59	Mantém em sigilo informações que não dizem respeito à outras pessoas	
60	É profissional e ter postura para com as pessoas da empresa	
61	Tem bom relacionamento com os colegas de trabalho	
62	Sabe reconhecer o colega de trabalho por alcançar um bom desempenho	
63	É gentil e cordial com os colegas o qual se relaciona no ambiente de trabalho	
64	Respeita a opinião dos colegas e subordinados	
Trabalho em equipe		
65	Conhece as atividades de todo o setor	
66	Compartilha seu conhecimento com os demais colegas	
67	Percebe que suas atividades e tarefas são elementos que fazem parte de todo um processo	
68	É flexível nas suas decisões	
69	Apresenta capacidade de interagir com a equipe com firmeza e ponderação	
70	Sabe trabalhar em equipe	
71	Alua constantemente no apoio das tarefas	
Visão sistêmica		
72	Alua com visão sistêmica	
73	Tem visão futura de forma a prever erros	
74	Conhece de forma sistêmica os processos e metas da área	
75	É ágil e multifuncional	
76	Tem capacidade de avaliar o reflexo de suas ações em outros processos, tanto comportamentais como na execução das tarefas	
77	Está atento às exigências da empresa e da área	
Autodesenvolvimento		
78	Busca sempre atualizar-se	
79	Participa de treinamentos e desenvolvimento para aperfeiçoar o desempenho de seu cargo	

Ao finalizar o questionário de avaliação de competências parte-se para a etapa da escolha do tipo de avaliação. Nesta etapa defini-se quantos serão os avaliadores, quem serão e logo inicia a avaliação propriamente dita.

7.2.2 Escolha do tipo de avaliação

A Dígitro, na sua estrutura atual de avaliação de desempenho utiliza o modelo como 360°, segundo o Manual de Avaliação de Desempenho da empresa, este é um método que engloba práticas já conhecidas no mercado e está alinhada com as atuais necessidades das organizações. Segundo Leme (2005, p.89) a avaliação de múltiplas fontes, conhecida como avaliação 360°, acontece quando várias pessoas respondem à avaliação de um mesmo avaliado, incluindo o superior, pares, clientes e fornecedores internos e inclusive o próprio avaliado. A vantagem deste método está no envolvimento de mais de uma fonte de avaliação, possibilitando eliminar distorções e descriminações que uma única fonte possa gerar.

A avaliação 360° equaliza possíveis discrepâncias e permite uma mensuração mais completa do avaliado. Portanto indica-se continuar com modelo 360° para a proposta de avaliação de competências.

Uma deficiência percebida no sistema atual e que vale ser reavaliado está na escolha dos clientes internos feita pelo avaliado. De acordo com o questionário aplicado com colaboradores da área de Recursos Humanos sobre a Avaliação de Desempenho 360°, quando questionados sobre sua percepção durante a realização da avaliação, 50% dos colaboradores da GRH confessaram que tiveram dificuldades para avaliar todos os requisitos, pois não possuíam todas as informações a respeito do avaliado que lhe dessem condições de julgá-lo de forma justa.

Desta forma, deve haver uma maior conscientização dos colaboradores para que estes escolham de avaliadores com maior criteriosidade, pois ao definir um avaliador com restrito contato profissional poderá influenciar de forma negativa na avaliação. Além dos avaliados fazerem uma escolha mais criteriosa, o superior imediato, responsável por validar a escolha do subordinado deve, também, analisar com a mesma criteriosidade.

Outra fonte de avaliação que pode ser incluída no modelo 360° é a do subordinado. Para colaboradores que ocupam cargos de gestores e possuem subordinados diretos podem incluí-los como fonte de avaliação, ou seja, como participantes do processo de avaliação de seu desempenho. Esta opção enriquece ainda mais a avaliação, além de ser um avaliador que tem com contato profissional direto com o avaliado.

Quanto a periodicidade, é interessante que a avaliação de competências seja retomada a cada semestre, assim o avaliado tem tempo hábil para, através de um plano de treinamento, desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes e acompanhar o próprio desenvolvimento.

7.2.3 Aplicação da avaliação por competências e cálculo do nível de competências do colaborador

O modelo de avaliação proposto foi colocado em prática no ambiente organizacional foco deste estudo. Para fins de exemplificação, o questionário de avaliação por competências foi aplicado para avaliar as competências de um único colaborador da área, ocupante a função de Supervisão de Gestão de Pessoas.

Além da avaliação de seu superior imediato e realização da própria avaliação, o colaborador ainda escolheu 3(três) clientes internos, sendo que um deles foi um subordinado direto. O questionário de avaliação de competências foi distribuído entre os escolhidos e os mesmos tiveram orientação da autora quanto ao preenchimento. Foi enfatizado aos avaliadores para identificar qual dos indicadores pontuados o avaliado corresponde e em qual nível o avaliado se encontra. O retomo das respostas deu-se em 2 (dois) dias úteis.

Leme (2005) coloca que, para calcular o nível de competência do colaborador deve-se somar as notas atribuídas a cada indicador e logo dividir o resultado pela quantidade total de indicadores da competência. Isso deve ser feito com o questionário de cada avaliador, e logo calcular a média de todas as avaliações, desta média resulta o nível de competência do colaborador. A fórmula do nível de competência do colaborador pode ser vista no quadro 13, a seguir.

$\text{NCC} = \frac{\text{Soma dos Pontos da Avaliação}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}}$
--

Quadro 13 – Fórmula do Nível de Competência do Colaborador

Fonte: Leme (2005, p. 97)

Recolhido os questionários foi calculado o NCC de acordo com as respostas de cada avaliador e para cada indicador, separadamente. Em seguida, fez-se a média de todas as avaliações para cada indicador.

Ao conhecer a percepção dos colaboradores da área de Recursos Humanos sobre a Avaliação de Desempenho 360° existente na empresa, constatou-se que 75% dos entrevistados, 9 dos 12 colaboradores concordam que a avaliação feita pela chefia imediata deve ter peso maior perante a avaliação dos clientes internos. Diante desta constatação a avaliação do superior imediato terá peso 2 perante as demais avaliações.

Por exemplo, na avaliação do superior imediato o NCC do indicador *análise e solução de problemas* resultou no índice 3,6, na auto-avaliação o NCC do mesmo indicador resultou em 3,4, na avaliação do subordinado imediato o nível gerado foi 2,7, na avaliação do par 3,2 e na avaliação do cliente interno 3,9. Em seguida multiplicou-se estes valores pelo peso de cada avaliação, gerando num NCC total para cada avaliador no indicador em questão. E por fim, somou-se os totais do NCC de cada avaliador e dividiu-se pela soma dos pesos dos avaliadores, resultando para o indicador *análise e solução de problemas* um NCC de 3,4. Os cálculos estão ilustrados no quadro 14, a seguir.

Avaliador	Peso da Avaliação	NCC do Indicador <i>Análise e solução de problemas</i>	Total do NCC do Indicador <i>Análise e solução de problemas</i>	Média Final do NCC para o Indicador <i>Análise e solução de problemas</i>
Superior Imediato	2	3,6	$2 \times 3,6 = 7,2$	Soma dos totais do NCC/ Soma dos pesos dos avaliadores 3,4
Auto-avaliação	1	3,4	$1 \times 3,4 = 3,4$	
Subordinado	1	2,7	$1 \times 2,7 = 2,7$	
Par	1	3,2	$1 \times 3,2 = 3,2$	
Cliente interno	1	3,9	$1 \times 3,9 = 3,9$	

Quadro 14 – Exemplo de cálculos do NCC feitos por competência
Fonte: autora

O cálculo ilustrado foi feito com cada conjunto de indicadores, resultado em um NCC para cada competência. Para trabalhar com tratamento e cálculo das avaliações, foi desenvolvida uma planilha de Análise de Resultados por Avaliado, no qual é tabulado o resultado das avaliações de cada avaliador, feitos os cálculos e gerada a NCC para cada competência, resultando em no NCC geral do avaliado. A planilha de Resultados por Avaliado, preenchida de forma ilustrativa, pode ser vista no quadro 15.

ANÁLISE DE RESULTADOS POR AVALIADO						
AVALIADO:		Cargo do Avaliado:				
RESUMO DA AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS						
Análise e solução de problemas	NCC (Nível de Competência do Colaborador)	2.9				
Comprometimento com resultados		3.1				
Comunicação e Feedback		3.2				
Liderança		3.2				
Organização e Planejamento		2.7				
Pró-Atividade		3.3				
Relacionamento Interpessoal e Profissionalismo		3.5				
Trabalho em equipe		3.2				
Visão sistêmica		3.3				
Autodesenvolvimento		3.3				
MÉDIA GERAL (NCC)		3.2				
DETALHAMENTO DA AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS						
Indicadores de Competência		Superior imediato	Autoavaliação	Subordinado	Cliente Interno	Par
		Notas	Notas	Notas	Notas	Notas
Análise e solução de problemas						
1	Prevê acontecimentos inesperados, que possam gerar contrariedades aos processos da área e viabilizar soluções	4	4	3	3	2
2	Traz soluções criativas para situações que fujam da rotina	3	4	2	3	1
3	É capaz de observar e analisar fatos diários e resolver problemas com agilidade e precisão	2	2	2	4	3
4	Otimiza processos através de ações que conduzam à inovação	4	4	3	4	4
5	Percebe algo diferente diante do processo rotineiro a do que seja óbvio para outras pessoas	3	2	3	3	3
6	Apresenta capacidade de perceber novas necessidades e propor sugestões de melhoria	4	3	2	3	3
7	Gera diferentes idéias, confrontando com outros colaboradores para a resolução de problemas	3	2	2	2	2
8	Identifica situações conflitantes e buscar soluções imparciais	3	4	2	3	3
9	Reflexiona os processos internos, identificar as causas e origem dos problemas	2	4	2	3	4
Total de Pontos por Avaliador (Soma das notas por avaliador)		29	29	21	28	25
NCC por Avaliador: Soma das Notas por Avaliador / Total de indicadores da competência (9)		3.1	3.2	2.3	3.1	2.9
NÍVEL DA COMPETÊNCIA: Análise e solução de problemas (média simples dos NCC por avaliador)		2.9				
Comprometimento com resultados						
10	Compromete-se com as atividades assumidas no trabalho	3	3	1	4	4
11	Participa de reuniões	2	2	3	3	2
12	Foca nas responsabilidades internas para atingimento de metas e objetivos da área	4	3	4	3	3
13	Cumprir suas atividades dentro do prazo estabelecido dentro da qualidade esperada	4	4	4	3	4
14	Conhece onde a área quer chegar (suas metas e objetivos) e trabalhar constantemente para isso	3	4	3	2	3
15	Toma decisões balizando-se nos objetivos da área e da empresa	4	4	2	4	2
16	É comprometido com as atividades que são de sua responsabilidade	3	2	2	3	3
17	Traz melhorias para otimização dos processos com troca de informações e dentro dos prazos	2	4	3	4	2
18	É pontual e zelar pelos compromissos nos horários marcados	4	3	2	4	2
19	É ágil no desenvolvimento do trabalho e toma decisões sob pressão	2	4	4	2	4
Total de Pontos por Avaliador (Soma de notas por avaliador)		31	33	28	32	29
NCC por Avaliador: Soma das Notas por Avaliador / Total de indicadores da competência (10)		3.1	3.3	2.8	3.2	2.9
NÍVEL DA COMPETÊNCIA: Comprometimento com resultados (média simples dos NCC por avaliador)		3.1				
Comunicação e Feedback						

20	Sabe escutar os outros a respeito de críticas e sugestões sobre seu desempenho	4	2	3	3	3
21	Sabe dar feedback, expor críticas argumentadas balizadas em acontecimentos do dia-a-dia	3	3	2	4	4
22	Sabe negociar sobre pontos discordantes e primar pela diplomacia	3	4	2	4	3
23	Sabe ouvir e falar na hora certa procurando colaborar com o que for necessário	3	4	4	4	2
24	É transparente ao expor seu ponto de vista sobre problemas da área ou equipe	4	4	3	3	4
25	Sabe receber feedback, ouvir críticas e sugestões das outras pessoas e que estas possam contribuir para seu desempenho	3	3	2	4	4
26	Sabe se comunicar de forma clara e fundamentada	3	4	3	2	3
27	Está informado sobre acontecimentos da área e andamento dos processos	4	2	3	3	3
28	Preocupa-se em passar as informações para que outras pessoas também fiquem informadas	2	3	4	3	4
29	Exercita o diálogo e o consenso mantendo postura firme e ao mesmo tempo tolerante frente ao resultado	3	4	3	4	4
Total de Pontos por Avaliador (Soma das notas por avaliador)		32	33	29	34	34
NCC por Avaliador: Soma das Notas por Avaliador / Total de indicadores da competência (10)		3.2	3.3	2.9	3.4	3.4
NÍVEL DA COMPETÊNCIA: Comunicação e Feedback (média simples dos NCC por avaliador)		3.2				
Liderança						
30	Sabe delegar as atividades para as pessoas certas e nas horas certas	3	2	3	3	3
31	Formaliza o planejamento da área e compartilha com os subordinados	4	2	2	1	2
32	Verifica as necessidades de desenvolver os colaboradores	4	3	3	3	3
33	Está atento às necessidades de qualificações de todo o grupo de trabalho	2	2	3	2	3
34	Tem carisma e autoconfiança	4	3	4	3	4
35	Assume riscos frente às decisões	4	3	4	4	4
36	Tem conhecimento amplo das atividades que gerencia	3	3	4	4	3
37	Está atento a maneira que as atividades estão sendo executadas para garantir o desfecho dos processos	4	3	3	4	4
38	Está sempre no apoio do grupo e pensar no crescimento da área	3	4	4	3	4
39	Motiva e engaja sua equipe de trabalho independente dos resultados alcançados	2	2	3	3	3
40	Gerir as relações de trabalho com ética e imparcialidade	4	3	3	3	4
Total de Pontos por Avaliador (Soma das notas por avaliador)		37	30	36	33	37
NCC por Avaliador: Soma das Notas por Avaliador / Total de indicadores da competência (11)		3.4	2.7	3.3	3.0	3.4
NÍVEL DA COMPETÊNCIA: Liderança (média simples dos NCC por avaliador)		3.2				
Organização e Planejamento						
41	Administra o tempo e as atividades de forma eficiente	3	2	3	2	3
42	É pontual durante as reuniões da área para que seja dada a devida atenção a outras demandas	2	2	2	2	3
43	É organizado com relação às atividades da área e aos documentos que utiliza	4	3	3	3	3
44	Apresenta organização e planejamento das rotinas para que outras pessoas/áreas não sejam prejudicadas	4	4	3	4	4
45	Estabelece uma agenda de prioridades das atividades	3	4	4	3	3
46	Elimina atividades redundantes que possam gerar duplicidade de tarefas	4	3	3	3	4
47	Mantém organizado o ambiente de trabalho, físico e virtual	3	4	3	3	3
Total de Pontos por Avaliador (Soma das notas por avaliador)		23	22	21	20	23
NCC por Avaliador: Soma das Notas por Avaliador / Total de indicadores da competência (7)		3.3	3.1	3.0	2.9	3.3
NÍVEL DA COMPETÊNCIA: Organização e Planejamento (média simples dos NCC por avaliador)		2.7				
Pró-Atividade						
48	Tem iniciativa para agir sem ser mandado	3	3	3	3	3
49	É dinâmico	2	4	3	3	2
50	Sentir-se seguro e confortável para desenvolver o trabalho diário	4	3	3	4	3
51	Tem coragem de buscar sempre melhorias das tarefas diárias	4	4	3	3	3
52	É receptivo à mudança. Facilidade de responder e de posicionar diante de um fato	4	4	3	3	2
53	Tem proatividade para desenvolver as atividades	3	4	4	3	4

Total de Pontos por Avaliador (Soma das notas por avaliador)		20	22	19	19	17
NCC por Avaliador: Soma das Notas por Avaliador / Total de indicadores da competência (6)		3.3	3.7	3.2	3.2	2.8
NÍVEL DA CDMPTÊNCIA: <i>Pró-Atividade</i> (média simples dos NCC por avaliador)		3.3				
Relacionamento Interpessoal e Profissionalismo						
54	Diferencia relacionamento pessoal de relacionamento profissional	3	4	3	4	3
55	Identifica, compreende e respeita as diferenças individuais, independentes do cargo	4	3	2	3	4
56	Agi com vitalidade e disposição diariamente com os colegas de trabalho	2	4	3	3	3
57	É confiável e agi com empatia	4	4	4	3	4
58	Assumi e responde pelos seus erros	3	4	4	4	3
59	Mantem em sigilo informações que não dizem respeito à outras pessoas	3	3	3	4	4
60	É profissional e ter postura para com as pessoas da empresa	4	4	4	3	4
61	Tem bom relacionamento com os colegas de trabalho	4	4	3	3	4
62	Sabe reconhecer o colega de trabalho por alcançar um bom desempenho	4	4	2	3	4
63	É gentil e cordial com os colegas o qual se relaciona no ambiente de trabalho	4	4	3	3	4
64	Respeita a opinião dos colegas e subordinados	3	3	4	4	4
Total de Pontos por Avaliador (Soma das notas por avaliador)		38	41	35	37	41
NCC por Avaliador: Soma das Notas por Avaliador / Total de indicadores da competência (11)		3.5	3.7	3.2	3.4	3.7
NÍVEL DA COMPETÊNCIA: <i>Relacionamento Interpessoal e Profissionalismo</i> (média simples dos NCC por avaliador)		3.5				
Trabalho em equipe						
65	Conhece as atividade de todo o setor	4	4	3	3	3
66	Compartilha seu conhecimento com os demais colegas	3	4	3	3	4
67	Percebe que suas atividades e tarefas são elementos que fazem parte de todo um processo	3	3	2	3	4
68	É flexível nas suas decisões	2	3	2	3	3
69	Apresenta capacidade de interagir com a equipe com firmeza e ponderação	4	4	3	4	3
70	Sabe trabalhar em equipe	3	3	3	4	3
71	Atua constantemente no apoio das tarefas	3	3	3	4	3
Total de Pontos por Avaliador (Soma das notas por avaliador)		22	24	19	24	23
NCC por Avaliador: Soma das Notas por Avaliador / Total de indicadores da competência (7)		3.1	3.4	2.7	3.4	3.3
NÍVEL DA COMPETÊNCIA: <i>Trabalho em equipe</i> (média simples dos NCC por avaliador)		3.2				
Visão sistêmica						
72	Atua com visão sistêmica	3	4	3	2	4
73	Tem visão futura de forma a prever erros	3	3	3	3	4
74	Conhece de forma sistêmica os processos e metas da área	3	4	3	4	4
75	É ágil e multifuncional	4	4	3	3	4
76	Tem capacidade de avaliar o reflexo de suas ações em outros processos, tanto comportamentais como na execução das tarefas	3	3	2	3	3
77	Está atento às exigências da empresa e da área	4	4	3	4	3
Total de Pontos por Avaliador (Soma das notas por avaliador)		20	22	17	19	22
NCC por Avaliador: Soma das Notas por Avaliador / Total de indicadores da competência (6)		3.3	3.7	2.8	3.2	3.7
NÍVEL DA CDMPTÊNCIA: <i>Visão sistêmica</i> (média simples dos NCC por avaliador)		3.3				
Autodesenvolvimento						
78	Busca sempre atualizar-se	3	4	2	3	3
79	Participa de treinamentos e desenvolvimento para aperfeiçoar o desempenho de seu cargo	4	4	3	3	4
Total de Pontos por Avaliador (Soma das notas por avaliador)		7	8	5	6	7
NCC por Avaliador: Soma das Notas por Avaliador / Total de indicadores da competência (2)		3.5	4	2.5	3	3.5
NÍVEL DA COMPETÊNCIA: <i>Autodesenvolvimento</i> (média simples dos NCC por avaliador)		3.3				

NCC GERAL (MÉDIA DO NÍVEL DAS COMPETÊNCIAS)	3.2
---	-----

Quadro 15 – Planilha de Resultados por Avaliado
Fonte: autora

Logo que recolhidas as avaliações feitas pelo gerente, subordinado, cliente interno, par e do ocupante do cargo de Supervisor(a) de Gestão de Pessoas foi preenchida a Planilha de Resultados do Avaliado, resultando no NCC do mesmo. O gráfico 03 mostra uma comparação dos níveis de competência do colaborador por competência, identificada nesta seção, comparado com o nível de competência da função, identificado na Etapa I parte II.

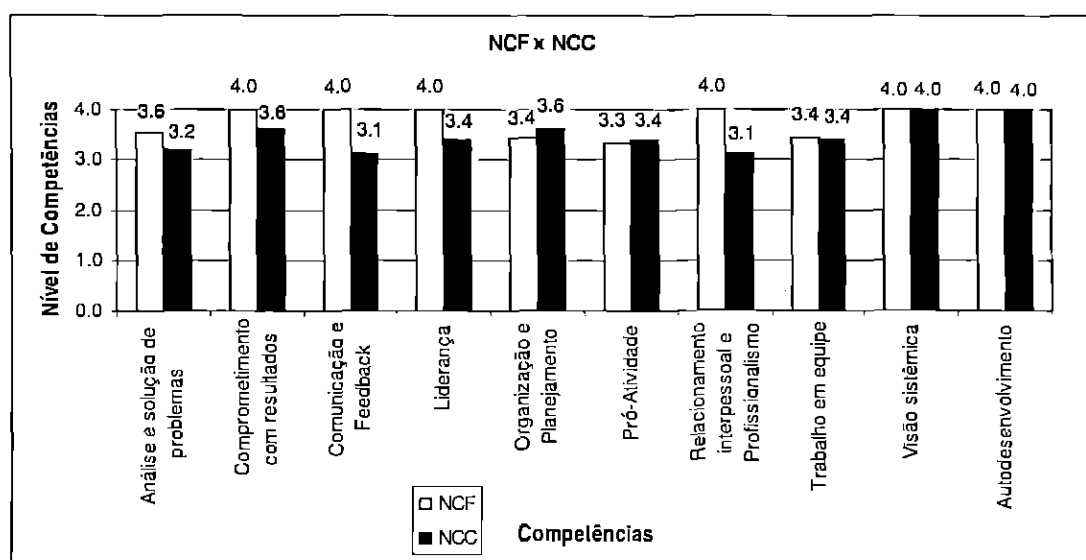


Gráfico 03 – Nível de competência da função x nível de competência do colaborador
Fonte: dados primários

Comparando o desempenho do colaborador, através do NCC, e o desempenho ideal esperado, NCF percebe-se que o colaborador precisa ser treinado e desenvolver algumas competências. A diferença entre o nível de competência da função e o nível de competência do colaborador reflete o *gap* do colaborador. Os indicadores *análise e solução de problemas*, *comprometimento com resultados*, *comunicação e feedback*, *liderança* e *relacionamento interpessoal e profissionalismo* precisam ser recuperados e desenvolvidos pelo colaborador através de um plano de treinamento e desenvolvimento. É interessante observar que através dos gráficos é possível visualizar claramente as competências que precisam ser treinadas com prioridade, ou seja, as que apresentarem o maior *gap*.

Além de monitorar o desempenho do colaborador em função das competências, é interessante utilizar, em paralelo, um acompanhamento com metas mensuráveis. As metas devem ser estabelecidas com base nas atividades desempenhadas pelo colaborador, ou seja, de acordo com a descrição de cargos do mesmo. Desta forma, estabeleceu-se metas qualitativas para o cargo de Supervisor(a) de Gestão de Pessoas, e são:

- Aumento de 30% no percentual de vagas fechadas;
- Aumento de 10% no percentual de melhorias propostas e aderidas pela empresa;
- Aumento de 15% no número de entrevistas realizadas me;
- Aumento de 30% no número de avaliações psicológicas feitas durante a semana;
- Aumento de 40% no número de pareceres psicológicos encaminhados aos gestores;
- Aumento de 50% no percentual de projetos apresentados à gerencia e aderidos pela empresa;

O acompanhamento de metas pode ser de amplitude semanal, mensal ou semestral, e em paralelo o acompanhamento semestral da avaliação de competências. Desta forma, a avaliação de desempenho torna-se mais completa e precisa quando mensurada a dimensão qualitativa e a quantitativa do colaborador.

7.2.4 Feedback

O *feedback*, além de ser uma das competências exigidas pelos cargos da área de Recursos Humanos, faz parte do processo de avaliação por competências. Logo que apurados os resultados da avaliação, inicia-se o trabalho de *feedback*, este é o momento em que o colaborador recebe as informações sobre sua avaliação e é feito o planejamento de seu desenvolvimento. Segundo Leme (2005) no feedback é preciso conduzir o avaliado a uma reflexão e deve orientá-lo para que ele possa mudar sua forma de agir.

O gestor torna-se a pessoa mais apropriada para divulgar o resultado da avaliação de competências do colaborador, além de ter um contato profissional muito próximo, o gestor tem o papel de liderar seus subordinados de forma ética e

contributiva. O gestor deve ter acesso aos resultados, ler, fazer uma análise criteriosa das avaliações e interpretar os gráficos e informações, procurando levantar fatos para argumentar os resultados obtidos.

A proposta nesta etapa é promover o crescimento e desenvolvimento do colaborador, o gestor deve ter uma postura adequada de orientador e comunicar-se de forma clara e objetiva.

Deve-se iniciar o processo de *feedback* enaltecendo os pontos fortes do colaborador avaliado, prestigiando seus talentos e potencialidades e deixando claro ser uma percepção dos avaliados em conjunto, e não somente de um indivíduo isoladamente, ou de cunho pessoal daquele gestor responsável pela comunicação. Em seguida, deve-se colocar pontos fracos percebidos no avaliado de forma objetiva e focada, e pontuar quais as competências organizacionais que o avaliado apresenta um *gap*. Deixar claro onde estão os desvios, evidenciando onde o colaborador está deixando a desejar.

Logo que detectados os pontos fracos deve-se estimular o colaborador a melhorar seus resultados de forma pró-ativa e motivadora. Sugerir ações de melhoria e se necessário levantar as deficiências como necessidade de treinamento. O gestor deve criar um ambiente agradável para que o avaliado sinta-se à vontade em falar de seu desempenho com criticidade. Deve haver uma empatia mútua, o gestor deve falar e ouvir o avaliado.

O processo de *feedback* finaliza quando o gestor agradece o empenho do colaborador pelos resultados alcançados e com o plano de ação para desenvolvimento do avaliado.

7.2.5 Recomendações a Atual Ferramenta de Avaliação de Desempenho 360º Dígito

Feitas as análises a cerca da ferramenta de avaliação de desempenho 360º utilizada atualmente pela Dígito e alinhada à proposta de um modelo de avaliação por competências, segue as recomendações de melhoria:

Criação de um Comitê de Avaliação de Desempenho: torna-se interessante a criação de um comitê interno, de até 8 pessoas, responsável por atividades específicas no processo de avaliação de desempenho. A seleção do comitê seria feita através de um sorteio aleatório pelos diretores e gerentes responsáveis. O principal papel do

comitê envolve a escolha dos avaliadores e o processo de *feedback*. Conforme constatado na pesquisa de feita com os colaboradores da área de RH sobre a ferramenta de avaliação de desempenho 360°, 54,55% dos entrevistados alegaram dificuldade em avaliar todos os requisitos do formulário, pois estes não possuem informações suficientes para avaliar a pessoa de forma justa. Desta forma a inserção de um comitê no processo escolha dos avaliadores torna o processo mais eficiente, pois o comitê fica responsável por analisar as atividades e os processos no qual o avaliado está envolvido, e, partindo destas informações, o comitê poderá mapear quais serão os colaboradores com maior contato profissional com o avaliado e definir os participantes da avaliação 360°.

O comitê também ficaria responsável pela divulgação dos resultados do avaliado ao respectivo gestor e passar as diretrizes ao mesmo de como proceder no *feedback*. Desta forma, o processo de *feedback* torna-se mais uniforme quanto aos padrões de discurso feito pelo gestor imediato do avaliado.

Treinamento do Comitê: assim que definido os integrantes do comitê é imprescindível investir em treinamento para o grupo. Fazer com que conheçam pontualmente todo o processo de avaliação de desempenho interno, as etapas da avaliação para que possam fazer escolha dos avaliadores com qualidade.

Treinamento dos Gestores para *feedback*: investir com treinamento aos gestores é muito importante, treiná-los como devem proceder em um *feedback*, que técnicas devem ser utilizadas durante a divulgação dos resultados ao avaliado, como falar, como agir, como ser imparcial, entre outras informações.

Conscientização dos avaliadores e avaliados: é necessário a empresa fazer uma campanha de *endomarketing* visando conscientizar a importância do avaliador e avaliado no processo de avaliação de desempenho. Enfatizar as orientações de preenchimento, fazer o avaliado refletir o que levar em conta na hora da avaliação, a fim de evitar subjetivismos e injustiças, reforçar que a avaliação leva em conta a relação do contato profissional e não pessoal. Além disso, o RH deve divulgar que competências ou requisitos estão sendo avaliados em cada colaborador.

Reestruturação do Manual de avaliação de desempenho da empresa: a empresa deve reestruturar constantemente seu Manual de Avaliação de Desempenho, atualizar informações, tornar a ferramenta mais transparente para os colaboradores, exemplificar os cálculos feitos com cada requisito até gerar a nota de desempenho

final e criar um canal de comunicação interno para os colaboradores tirarem suas dúvidas.

Substituir os requisitos avaliados pelas competências identificadas: é interessante a empresa mapear suas competências organizacionais, conforme feito neste estudo, e as competências funcionais. Os requisitos utilizados na avaliação atual é muito genérica perto dos distintos cargos existentes na empresa. Logo que identificadas as competências é necessário direcionar distintas avaliações a determinados grupos de cargos, assim a avaliação torna-se ajustada a cada cargo e o colaborador poderá ser avaliado pelas atividades que desempenha e pelo qual é exigido.

Plano de melhorias direcionado ao colaborador: Assim que realizado o *feedback* é interessante a empresa adotar um procedimento padrão voltado a ações de melhoria do colaborador. Adotar um formulário de ações de melhoria de desempenho direcionado a cada colaborador, no qual o mesmo preenche junto com a chefia imediata sobre quais ações devem ser tomadas de imediato para sanar as deficiências constatadas. Utilizar um procedimento deste tipo descarta a possibilidade do colaborador receber seu *feedback* ineficaz e retornar ao trabalho desmotivado e sem perspectivas de desenvolvimento.

Ferramenta em constante Aperfeiçoamento: É interessante ressaltar que de tempos em tempos o método de avaliação deve ser discutido e reestruturado pela área de Recursos Humanos e a Diretoria responsável, pois deve estar alinhada com suas novas necessidades e objetivos. O método de avaliação de desempenho por competências é o ponto de partida para a Dígitro aprimorar seu processo de gestão de pessoas.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ferramenta avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos gerenciais de que a administração de recursos humanos dispõe para analisar resultados, à luz da atuação dos funcionários, e para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus colaboradores. Quando atrelada a gestão por competências o processo torna-se ainda mais eficaz, pois busca impulsionar os colaboradores em sua competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes.

A Dígitro Tecnologia Ltda está presente em ambiente muito competitivo e ao perceber a singularidade de seu capital intelectual preocupa-se cada vez mais em gerir seus colaboradores de forma estratégica e eficaz, valorizando-os e qualificando-os constantemente. O modelo de gestão por competências reflete estes parâmetros, e torna-se apropriado para a realidade da empresa, pois alinha as expectativas e as necessidades das organizações e das pessoas.

A Dígitro já utiliza a ferramenta de avaliação de desempenho, portanto é interessante a empresa atrelar a avaliação existente com as competências organizacionais e funcionais identificadas através do mapeamento de competências. Desta realidade delineou-se a construção do problema de pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso que foi: como desenvolver um modelo de avaliação de desempenho por competências para a área de Recursos Humanos da empresa Dígitro Tecnologia Ltda.?

Pode-se concluir que o modelo foi desenvolvido com sucesso. Partiu-se de uma análise da atual ferramenta de avaliação de desempenho da empresa em paralelo com o mapeamento de competências da área de Recursos Humanos e por fim construído a ferramenta de avaliação de desempenho com foco em competências.

Em resposta ao primeiro objetivo específico de analisar o planejamento estratégico global da empresa e desdobrá-lo para a área de Recursos Humanos da Dígitro Tecnologia Ltda pode-se perceber que existe um planejamento estratégico e este é desdobrado através da ferramenta do Balanced Scorecard até chegar aos indicadores específicos da área de Recursos Humanos. Além disso, a GRH tem um planejamento estratégico específico que norteia as metas da área.

Em relação ao objetivo de identificar as competências organizacionais e funcionais inerentes a dois dos cargos da área de Recursos Humanos da Dígitro, foi

realizado o mapeamento das competências através da construção do inventário comportamental e identificadas 10 competências organizacionais: Análise e solução de problema, Comprometimento com resultados, Comunicação e Feedback, Liderança, Organização e Planejamento, Pró-Atividade, Relacionamento interpessoal e Profissionalismo, Trabalho em equipe, Visão sistêmica e Autodesenvolvimento. Logo, foi identificado o grau de cada competência dos cargos de Supervisão de Gestão de Pessoas e Assistente Técnico de Gestão de Pessoas.

Quanto ao objetivo de reavaliar a ferramenta de avaliação de desempenho existente na empresa e reestruturá-la para a avaliação de desempenho por competências, realizou-se uma pesquisa com os colaboradores da área de Recursos Humanos para conhecer as percepções internas quanto a vários quesitos da ferramenta. A partir da análise destas informações foi proposto um medidor de competências com base no mapeamento realizado com os colaboradores da GRH.

Em relação ao objetivo de propor melhorias ao modelo de avaliação de desempenho utilizado atualmente pela empresa visando o alcance de melhores desempenhos para a área de Recursos Humanos da empresa, observa-se que feitas as análises sobre de avaliação de desempenho 360° utilizada pela Dígito e através das deficiências apuradas foi proposto melhorias para aperfeiçoar o atual modelo de avaliação de desempenho.

E quanto ao objetivo de aplicar o modelo de avaliação de desempenho por competência proposto visando mensurar as competências críticas de um dos profissionais da área de Recursos Humanos da Dígito Tecnologia Ltda – identificando o *gap* do colaborador, conclui-se que medidor de competências desenvolvido foi aplicado em amplitude 360° com o ocupante do cargo de Supervisão de Gestão de Pessoas, sendo possível identificar *gaps* do mesmo em quatro das competências mapeadas.

Portanto o objetivo geral do estudo foi atendido, a proposta de um modelo de avaliação de desempenho por competências adequado à área de Recursos Humanos da empresa Dígito Tecnologia Ltda foi alcançado com êxito, concluindo o estudo em questão.

Trabalhos futuros podem derivar deste. É recomendado expandir a aplicação da metodologia proposta não só para uma área específica, como abordado neste trabalho, mas também para toda a empresa. Desta forma, a mesma poderá adotar de fato um modelo de gestão voltado a competências. Além disso, partindo do

mapeamento de competências realizado através da construção do inventário comportamental, é interessante aplicar a Gestão por Competências nos demais sistemas de Recursos Humanos existentes na Dígitro, como treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, remuneração e benefícios variáveis, reenquadramentos, remanejamentos e promoções e a gestão estratégica de pessoas.

Sugestiona-se ainda, aplicar esta metodologia em outras áreas da Dígitro a fim de realizar um comparativo entre os resultados alcançados.

Por fim, recomenda-se aplicar a ferramenta de avaliação de desempenho por competências, resultado deste estudo, com todos os colaboradores da área e conhecer a percepção e reação dos mesmos sobre este novo método.

O presente estudo foi muito enriquecedor, o tema é muito instigante e a possibilidade de aplicá-lo em uma realidade organizacional é ainda mais motivador. Recomendo aos interessados a aplicabilidade deste modelo em outras empresas com o objetivo de tornar a área de Recursos Humanos ainda mais estratégica e de forma a gerir os colaboradores com competência.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Renilda Ouro. **Avaliação 360 graus: A melhor intervenção de recursos humanos, será?** Revista Gestão Plus / RH EM SÍNTESE. São Paulo, nº 30, Set/Out,1999. Disponível em: <<http://www.rhplus.com.br>>. Acesso em: 12 mai 2008.

ALVARÃES, Alberto. **Gestão por Competências: um modelo adaptado para uma empresa**, 2000. Disponível em: <<http://www.albertoalvaraes.adm.br>>. Acesso em: 16 abr. 2008.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalho de graduação**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BITTENCOURT, Cláudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. São Paulo: Editora Bookman, 2004.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1977.

_____, Cecília Whitaker. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1983.

_____, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1988.

BOHLANDER, George W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BÖHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o Sistema de Avaliação do Desempenho**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996.

BRANDÃO, Hugo P. GUIMARÃES, Tomás de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** In Anais do XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Foz do Iguaçu. 1999.

CARBONE, et al. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

_____, Pedro Paulo. **Informações sobre a metodologia de gestão por competências**. Disponível em: < <http://www.mundopm.com.br/default.jsp>>. Acesso em: 10 jun 2008.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. v.1. São Paulo: Pioneira, 1997.

CERVO, Arnado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1981.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIZZOTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5ª edição. São Paulo: Cartez, 2001.

DAÓLIO, Luiz Carlos. **Perfis & Competências: Retrato dos Executivos, Gerentes e Técnicos**. São Paulo: Érica, 2004.

DEFFUNE, Deise; DESPRESBITERIS, Lea. **Competências, habilidades e currículos de educação profissional: crônicas e reflexões**. 2 ed. São Paulo: SENAC, 2002.

DESLADES, Suely Ferreira. **A construção do projeto de pesquisa**. In: MINAYO, Maria Cecília (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

DUTRA, Joel Souza (organizador). et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 3ª edição. São Paulo: Gente, 2001.

_____, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FISHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **A gestão da competência e a estratégia organizacional**. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (coord). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, Rubens Cerqueira. **Avaliação de competências**, 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3185&org=2>>. Acesso em: 21 abr 2008.

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001

GILLEN, Terry. **Avaliação de Desempenho**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. Rio de Janeiro: Editora Makron, 2007.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JORNAL DÍGITRO NEWS. Ano 14. Número 19, Jan/Fev 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 13ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MANUAL DA QUALIDADE DÍGITRO. Edição 20. Florianópolis, maio de 2007.

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DÍGITRO. Edição 02. Florianópolis, maio de 2005.

MANUAL DE INTEGRAÇÃO DÍGITRO. Edição XX. Florianópolis, maio de 2007.

MANUAL DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DÍGITRO. Edição 09. Florianópolis, maio de 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 6ª edição. V.1. São Paulo: Atlas, 2005.

MICHAELLIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 3ª edição. Petrópolis: Vozes, 1994.

NOBRE, Ales Anderson Costa. UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA. **Identificação de competências relevantes aos profissionais da Polícia do Senado Federal**. Brasília,

2005. Monografia (Pós- graduação) – Universidade de Brasília. Programa de Pós-Graduação em Administração –PPGA.

OLIVEIRA, Lúcia Maria B. GUEIROS, Manuela G. **Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor hoteleiro.** In Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Curitiba. 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 8ª edição. São Paulo: L Tr, 2002.

_____, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: uma abordagem sistêmica.** 2.ed. São Paulo: LTR, 1986.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento.** 6. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SATO, Karin. **Dança das cadeiras: gestão por competências ajuda a reter talentos.** Disponível em: <
http://www.administradores.com.br/noticias/danca_das_cadeiras_gestao_por_competencias_ajuda_a_reter_talentos/14914/>. Acesso em: 1 maio 2008.

SILVA, Sandro Tavares. **Valorização do Capital Humano como Fator de Retenção de Talentos.** Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Brasília, janeiro 2008. Disponível em: <
http://www.administradores.com.br/artigos/valorizacao_do_capital_humano_como_fator_de_retencao_de_talentos/20929/>. Acesso em 1 maio 2008.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência.** Florianópolis: Perspectiva, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Francisco Pedro. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Gestão, baseada nas competências, na ótica de gestores, funcionarios e clientes, na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia: EMATER, RO.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

VROOM, Victor Harold. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GLOBAL DÍGITRO

1. Como acontece o planejamento estratégico Dígitro?
2. Como a Dígitro planeja seus objetivos e estratégias, através de que método? E para quanto tempo?
3. A Dígitro estabelece previsões de resultados e ações concretizadas?
4. Qual a participação do Planed no estabelecimento de metas e objetivos?
5. Que assuntos são discutidos nas reuniões do Planejamento Estratégico Dígitro?
6. Quem participa das reuniões sobre a formulação de estratégias ? Com que frequência acontece as reuniões?
7. A Dígitro utilizada dados passados para estabelecer metas futuras? De que forma isso acontece?
8. Porque a empresa decidiu utilizar o BSC?
9. Quais os critérios utilizados para definição dos indicadores de desempenho do BSC?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Entrevista realizada com o Gerente da área de Recursos Humanos

1. Além dos indicadores de perspectiva e aprendizagem de crescimento, que foca diretamente na área de Recursos Humanos da empresa, monitorado pelo BSC da Dígitro, existe um planejamento próprio da área de Recursos Humanos trabalhado em paralelo com o BSC da empresa?
2. Caso sim, é um documento formal de planejamento estratégico de RH? O mesmo é passado a todos os colaboradores de RH?
3. Existem ações (estimula-se ações), monitoradas por sua gerência, como forma de cumprimento e acompanhamento dos indicadores do BSC?
4. Quais os indicadores são utilizados para acompanhar o desempenhos da área de RH?
5. Existem metas e objetivos mensais que são acompanhados semanalmente?
6. Quais são as prioridades do planejamento estratégico de recursos humanos para as áreas de CAP, GEP e RTR? E a prioridade da área como um todo?

APÊNCIDE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE A FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DÍGITRO

Entrevista realizada com o Diretor Administrativo e da Qualidade e Gerente da área de Recursos Humanos.

1. Há quanto tempo existe a avaliação de desempenho 360° na Dígitro?
2. Quem desenvolveu a ferramenta? Como foi estruturada, através de alguma referência bibliográfica?
3. Foram feitas mudanças significativas na ferramenta desde sua criação?
4. Se sim, quais?
5. Como foram definidos os fatores que são avaliados no questionário de avaliação?
6. Como é realizado o feedback no processo? Quem é responsável por divulgar a avaliação ao avaliado?

**APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS COLABORADORES
DA GRH SOBRE A FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
360º**

PESQUISA SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360º DÍGITRO

Bom Dia Colaborador. Estou realizando um estudo de caso sobre a ferramenta de avaliação de desempenho 360º utilizada pela empresa Dígitro Tecnologia Ltda, como trabalho de conclusão do curso de administração na UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo é fazer um levantamento de informações identificando a percepção dos colaboradores sobre a ferramenta em questão, e, desta forma propor melhorias e atualizações.

Sua opinião é muito importante e preciso que você responda o questionário abaixo. O tempo previsto para respondê-lo é de aproximadamente 5 minutos, não é necessário identificar-se e as informações serão mantidas em sigilo.

Agradeço sua contribuição. Mariana Dal Toé

1. Cargo:

- ☐ Gerente
- ☐ Supervisor(a)
- ☐ Assistente Técnico(a)
- ☐ Estagiário(o)

2. Tempo de empresa:

- ☐ inferior a 1 ano
- ☐ entre 1 e 5 anos
- ☐ entre 5 e 10 anos
- ☐ superior a 10 anos

3. Formação:

- ☐ nível médio completo
- ☐ nível médio incompleto
- ☐ nível médio técnico completo
- ☐ nível médio técnico incompleto
- ☐ nível superior completo
- ☐ nível superior incompleto
- ☐ pós-graduação/ MBA

4. Idade:

- ☐ menor que 25 anos
- ☐ de 25 a 35 anos
- ☐ de 36 a 45 anos
- ☐ maior que 45 anos

5. Sexo:

- ☐ masculino
- ☐ feminino

6. Já teve seu desempenho avaliado através da Avaliação Desempenho 360º da empresa?
[caso a resposta seja "não", encerre o questionário sem responder as próximas perguntas]
- ☐ sim
☐ não
7. Recebeu feedback da chefia sobre a avaliação de seu desempenho? [caso a resposta seja "não", vá direto à questão 10]
- ☐ sim
☐ não
8. No seu ponto de vista, sua chefia, durante o feedback: [Selecione as três alternativas mais importantes que a chefia fez durante o feedback, coloque 1 para a mais importante, 2 para a segunda mais importante e 3 para a terceira alternativa mais importante.]
- ☐ criou um ambiente favorável para que você se sentisse à vontade
☐ realizou a conversa em local reservado
☐ ouviu o que você tinha a dizer
☐ solicitou que você fizesse uma auto-avaliação de seu desempenho
☐ estimulou você a melhorar seus resultados, sugerindo ações de melhoria
☐ reconheceu e elogiou seus pontos fortes
☐ enfatizou seus pontos fracos, com críticas construtivas
☐ estabeleceu metas para você atingir
☐ soube se comunicar, sendo claro e objetivo
☐ deixou claro a você os motivos da nota atribuída, justificando-as com informações, fatos e dados
☐ Outro. Qual? _____
9. Durante seu feedback, você considerou a postura de sua chefia adequada?
- ☐ sim
☐ não
10. Que comportamento(s) você considera indispensável em uma chefia para que ela esteja apta a realizar feedback? [Selecione as três alternativas mais importantes, coloque 1 para a mais importante, 2 para a segunda mais importante e 3 para a terceira alternativa mais importante.]
- ☐ capacidade de criar um ambiente favorável para que você se sinta à vontade
☐ realizar a conversa em local reservado
☐ ouvir o que você tem a dizer
☐ solicitar que você faça uma auto-avaliação de seu desempenho
☐ estimular você a melhorar seus resultados, sugerindo ações de melhoria
☐ reconhecer e elogiar seus pontos fortes
☐ enfatizar seus pontos fracos, com críticas construtivas
☐ estabelecer metas para você atingir
☐ saber se comunicar, ser claro e objetivo
☐ deixar claro a você os motivos da nota atribuída, justificando-as com informações, fatos e dados
☐ outro. Qual? _____
11. No seu feedback, você foi informado pela chefia sobre algum ponto a ser melhorado?
[caso a resposta seja "não", vá direto à questão 15]

- ☐ sim
- ☐ não

12. Sua chefia fez alguma ação para que você pudesse melhorar o desempenho? [caso a resposta seja "não", vá direto à questão 15]

- ☐ sim
- ☐ não

13. Qual foi a ação?

- ☐ treinamento
- ☐ acompanhamento mais intenso do trabalho
- ☐ intensificação de *feedback*
- ☐ outras: _____

14. A partir da ação realizada você obteve melhoria no seu desempenho?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ não sabe

15. Você já avaliou algum(a) colaborador(a) da empresa? [caso a resposta seja "não", vá direto à questão 18]

- ☐ sim
- ☐ não

16. Durante a avaliação do(a) colaborador(a) da empresa você:

- ☐ teve dificuldades para avaliar todos os quesitos, uma vez que não possuía todas as informações a respeito da pessoa que lhe desse condições de avaliá-la com justiça.
- ☐ conseguiu avaliar todos os quesitos sem nenhuma dificuldade, porém não se preocupou em ser justo na avaliação.
- ☐ conseguiu avaliar todos os quesitos sem nenhuma dificuldade, preocupando-se em ser justo na avaliação.
- ☐ por não conhecer suficientemente o desempenho da pessoa, avaliou todos os quesitos com nota mediana (3 - atinge o esperado).

17. Ao avaliar **um colega de trabalho com quem possui algum afeto** você:

- ☐ atribuirá boas notas, mesmo que o desempenho dele não seja bom.
- ☐ atribuirá notas justas, de acordo com o desempenho dele.
- ☐ avaliará todos os quesitos com nota mediana (3 - atinge o esperado), para não comprometer sua nota final.
- ☐ não sabe.
- ☐ nenhuma das anteriores.

18. Ao avaliar um colega de trabalho **com quem possui alguma diferença mal resolvida** você:

- ☐ atribuirá boas notas, mesmo que o desempenho dele não seja bom.
- ☐ atribuirá notas justas, de acordo com o desempenho dele.
- ☐ avaliará todos os quesitos com nota mediana (3 - atinge o esperado), para não comprometer sua nota final.
- ☐ atribuirá notas ruins e aproveitará a oportunidade para se vingar.
- ☐ não sabe.
- ☐ nenhuma das anteriores.

19. Você conhece a **forma como é realizada a Avaliação de Desempenho 360º Dígito**, informações sobre os critérios de avaliação, os quesitos avaliados e respectivos pesos?

- ☐ sim
- ☐ não

20. Para você a **Avaliação de Desempenho 360º Dígito** é:

- ☐ justa e precisa, reflete com eficiência o desempenho do colaborador.
- ☐ injusta e imprecisa, pois não avalia com realidade o desempenho dos funcionários.
- ☐ justa e precisa, mas seus critérios não são bem avaliados pela chefia e demais avaliadores.
- ☐ um método interessante, mas deveria ser ajustado a cada cargo.
- ☐ não sabe.
- ☐ nenhuma das anteriores.

21. Você concorda que os **requisitos** avaliados no Formulário de Avaliação de Desempenho 360º **são suficientes e eficientes para contemplar o real desempenho do colaborador?**

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ não sei

22. Você concorda que a avaliação feita pela chefia do avaliado **deva ter um peso maior** perante a avaliação dos clientes internos?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ não sei

23. Você acredita que **se melhorar seu desempenho e for melhor avaliado na Avaliação 360º você poderá receber uma promoção?**

- ☐ sim, pois conheço pessoas que passaram por isso.
- ☐ sim, mesmo não conhecendo pessoas que tenham passado por isso.
- ☐ não, pois conheço pessoas que têm boas avaliações e que não receberam promoção.
- ☐ não, mesmo conhecendo pessoas que tiveram boas avaliações e que receberam promoção.
- ☐ não sabe.
- ☐ nenhuma das anteriores.

24. Como você avalia **sua satisfação quanto a ferramenta de Avaliação de Desempenho 360º utilizada pela Dígito** na escala de 1 à 10 [Assinalando 1 para a nota mínima e 10 para a nota máxima.]

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

25. Na sua opinião, qual **o principal ponto forte** do método de Avaliação de Desempenho 360º utilizado pela Dígito?

- ☐ As dimensões avaliadas (Institucional, Funcional e Pessoal) refletem o real desempenho do colaborador
- ☐ O método 360º
- ☐ É uma ferramenta clara, justa e precisa
- ☐ Aumenta o comprometimento dos colaboradores para o alcance dos resultados desejados pela empresa
- ☐ Possibilita focar diretamente nas necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores
- ☐ Possibilita gerar notas de desempenho confiáveis em relação ao real desempenho do colaborador
- ☐ Melhora a comunicação entre colaborador e chefia imediata
- ☐ Possibilita informações confiáveis para reenquadramentos, promoções e aumento salarial
- ☐ Outro. Qual? _____

26. Na sua opinião, **qual a principal deficiência** do método de Avaliação de Desempenho 360º Dígito?

- ☐ As dimensões avaliadas (Institucional, Funcional e Pessoal) não refletem o real desempenho do colaborador
- ☐ O método 360º
- ☐ A escala utilizada na avaliação (Acima do esperado/Atinge o esperado/Atinge parcialmente o esperado/Abaixo do esperado) é incompleta, ou seja, não traduz todas as notas possíveis para sua escolha
- ☐ É uma ferramenta questionável, injusta e imprecisa
- ☐ Não gera benefícios ao colaborador e a empresa
- ☐ Diminui e/ou não influencia no comprometimento dos colaboradores para o alcance dos resultados desejados pela empresa
- ☐ Não gera resultados no levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores
- ☐ Gera notas não confiáveis, ou seja, não reflete o real desempenho do colaborador
- ☐ Não influencia em reenquadramentos internos, promoções internas e aumento salarial
- ☐ Outro. Qual? _____

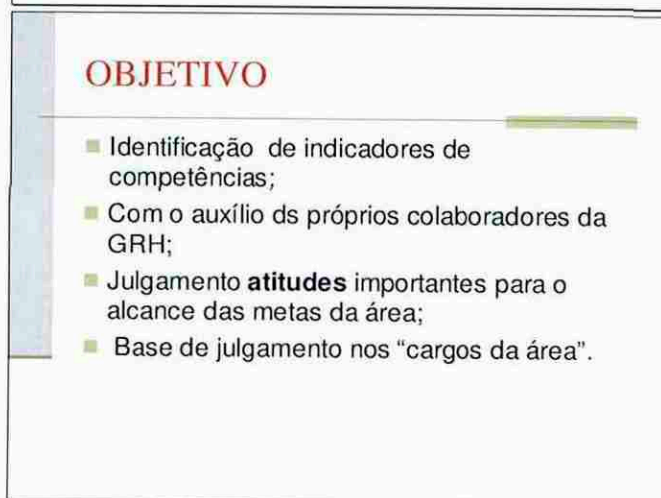
Obrigado por sua contribuição!

APÊNDICE E – SLIDES DA APRESENTAÇÃO FEITA AOS COLABORADORES DE GRH

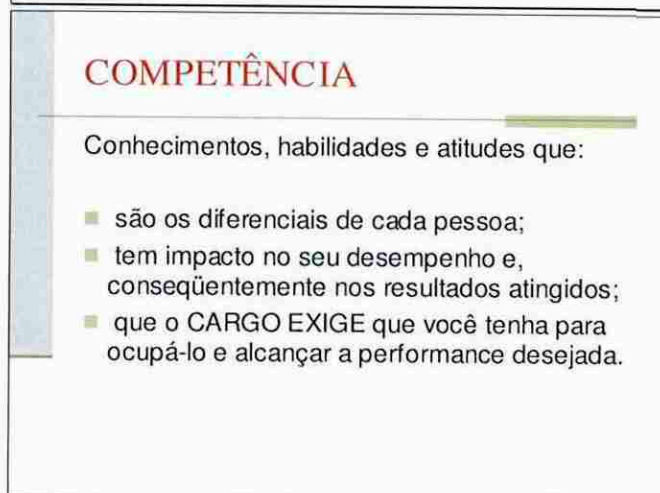
Slide 1



Slide 2




Slide 3



Slide 4

CHA

- Conhecimento é o saber;
- Habilidade é o saber fazer;
- Atitude é o que nos leva a exercitar a habilidade;



COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL

Slide 5

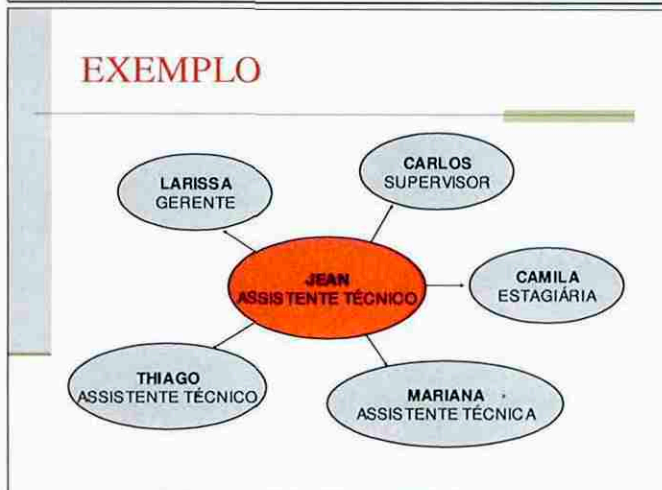
DESDOBRANDO O CHA

CONHECIMENTO	SABER	COMPETÊNCIA
HABILIDADE	SABER FAZER	<u>TÉCNICA</u>
ATITUDE	QUERER FAZER	COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL



AVALIAR QUAIS ATITUDES
SÃO IMPORTANTES PARA
DESEMPENHAR OS
CARGOS EXISTENTES NO
GRH

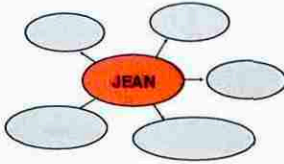
Slide 6



Slide 7

PERGUNTE-SE

- QUE COMPORTAMENTOS JULGO IMPORTANTE QUE A PESSOA AVALIADA TENHA PARA QUE A MESMA DESENVOLVA SEU CARGO COM SUCESSO?




Slide 8

EXEMPLO

- CARGO: Assistente Técnico de Recursos Humanos

Descrição Sumária: Administrar pessoal e plano de cargos e salários da empresa mantendo em constante avaliação e atualização.

Atividades/Responsabilidades: Planejar quadro de pessoal; Elaborar descrição de cargos; Pesquisar remuneração; Analisar estatísticas de informações salariais; Propor políticas de cargos e remunerações; Efetuar manutenção de tabelas salariais; Administrar política salarial da empresa; Desenvolver modelos de remuneração fixa e variável; Elaborar proposta de planos de carreiras e de sucessão; Subsidiar negociações trabalhistas; Aplicar procedimentos para cumprimento dos acordos e convenções coletivos; Analisar custos de pessoal da empresa



Slide 9


EXEMPLO

- CARGO: Assistente Técnico de Recursos Humanos

CONHECIMENTOS: noções sobre gestão de pessoas e modelos de plano de cargos e salários.

HABILIDADES:
Análise e julgamento de informações;
Capacidade de sintetizar informações;
Comunicação clara e articulada;
Adaptação à mudanças;


ATITUDES:?????
JULGUE QUAIS ATITUDES/COMPORTAMENTOS SÃO IMPORTANTES PARA DESEMPENHAR ESTE CARGO.



Slide 10

EXEMPLO

■ É IMPRESCINDÍVEL QUE THIAGO, QUE OCUPA O CARGO DE ASSISTENTE TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS, TENHA QUAIS ATITUDES (COMPORTAMENTOS)??? E O QUE NÃO É IMPORTANTE???



É IMPORTANTE	NÃO IMPORTANTE
Ouvir com atenção os clientes internos	Assumir compromissos com outras áreas
Solucionar problemas de forma ágil	Comprometer-se com prazos externos
Saber ouvir feedbacks	Perceber quando vai ocorrer problemas
Buscar aperfeiçoar suas habilidades	Reuniões com mais de 3 horas
Discutir resultados com superior	

Slide 11

COLETA DE INDICADORES

- VOCÊ ESTÁ RECEBENDO UM FORMULÁRIO ABERTO COM DOIS ESPAÇOS EM BRANCO (É IMPORTANTE E NÃO É IMPORTANTE);
- DESCRIÇÃO GENÉRICA DOS CARGOS QUE EXISTEM NA ÁREA GRH;
- PENSE EM CADA PESSOA NO QUAL VOCÊ SE RELACIONA;
- AVALIE QUAIS COMPORTAMENTOS SÃO IMPORTANTES PARA QUE ELA DESEMPEÑE SEU CARGO COM EXCELÊNCIA;
- NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE E O SIGILO DOS DADOS É GARANTIDO.

Slide 12

COLETA DE INDICADORES

- Pensar nas pessoas nos quais você se relaciona na área GRH (gerente, supervisor, assistente técnico(a) e estagiária);
- Analisar o **CARGO** que estas pessoas estão lotadas;
- Pensar nas atividades e responsabilidades que cargo exige que ela (a pessoa avaliada) desempenhe;
- Escrever quais **ATITUDES (comportamentos)** são imprescindíveis para o desempenho do cargo.

Slide 13



A presentation slide with a white background and a black border. On the left side, there is a vertical blue bar. A horizontal line, with a green segment on the right, spans the width of the slide. The text "OBRIGADA PELA CONTRIBUIÇÃO" is centered in red, bold, uppercase letters. Below it, the name "Mariana Pereira Dal Toé" is centered in black, bold, uppercase letters.

**OBRIGADA PELA
CONTRIBUIÇÃO**

Mariana Pereira Dal Toé

APÊNDICE F – FORMULÁRIO DE COLETA DE INDICADORES DE COMPETÊNCIAS APLICADO COM OS COLABORADORES DA GRH

Formulário de Coleta de Indicadores de Competências

Caro colaborador(a) da área de Recursos Humanos Dígito. Quero registrar que a coleta destas informações é estritamente destinada a um estudo acadêmico para conclusão do curso de administração na UFSC. Não é necessário identificar-se para preencher este formulário e o sigilo das informações é garantido. Peço a colaboração de todos. Obrigada.

Mariana Pereira Dal Toé

Primeiramente você deve pensar em cada pessoa que você se relaciona dentro da empresa, agora pense no cargo que ela ocupa, nas atividades desempenha (consulte a Descrição do Cargo em questão). Reflita sobre o **CARGO** ocupado por seus superiores, subordinados, pares, clientes ou fornecedores internos. Com base nas atividades que o avaliado deve desempenhar, pontue **QUAIS SÃO AS ATITUDES (COMPORTAMENTOS) IMPRESCINDÍVEIS QUE A “PESSOA” DEVE TER PARA DESEMPENHAR SUAS ATIVIDADES COM ÊXITO? QUAIS OS COMPORTAMENTOS IMPORTANTES A “PESSOA” DEVE TER PARA CONTRIBUIR COM O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO?**

Agora reflita sobre comportamentos destas pessoas e escreva-os separadamente nas colunas quais são atitudes “É IMPORTANTE” e quais atitudes “NÃO É IMPORTANTE” o avaliador ter.

Dicas: Use frases curtas, porém esclarecedoras. Pense também se essa atitude/comportamento contribui para a empresa alcançar sua missão, visão e valores.

Aqui estão alguns exemplos de atitudes importantes para um cargo qualquer:

Solucionar problemas dos clientes de forma rápida e clara
Ser organizado nas suas atividades diárias
Planejar com antecedência os processos da área
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver
Ser cortês com os colegas de trabalho
Saber ouvir idéias de outros colaboradores
Ser objetivo ao expor seu ponto de vista
Confraternizar os resultados alcançados
...

Em suma, liste as atitudes/comportamentos de cada pessoa no qual você se relaciona, que são muito importantes e que não são importantes para a mesma desempenhar seu **CARGO**.

É IMPORTANTE	NÃO É IMPORTANTE

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DÍGITRO	
<p align="center">PLANO DE CARGOS I</p> <p>CARGO: ASSISTENTE TÉCNICO I</p> <p>FUNÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executar atividades de apoio administrativo e técnico, podendo atuar nas áreas: • <i>Administrativa e Financeira</i> (compras, importação, qualificação de fornecedores, organização e métodos, pós-venda, recursos humanos, administração de contratos, contabilidade e finanças, entre outras); • <i>Comercial</i> (atividades de apoio ao processo de comercialização, controle e apoio a Representantes Comerciais e atividades de Consultor de Negócios); • <i>Técnica e de Produção</i> (atividades de apoio administrativo, controles, etc.). • Observar os Procedimentos da Qualidade na execução de todas as tarefas sob sua responsabilidade; • Executar todas as demais atividades inerentes a sua função. 	<p align="center">PLANO DE CARGOS III</p> <p>CARGO: SUPERVISOR</p> <p>FUNÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenar e controlar a execução de todas as atividades relativas a sua área, motivando, acompanhando e orientando a sua equipe de trabalho; • Realizar a administração de seus funcionários, atento às políticas da empresa, plano de cargos e salários, manuais e procedimentos internos; • Otimizar os processos de sua área a fim de atingir as metas da empresa; • Elaborar projetos e cronogramas, envolvendo, quando necessário, outras áreas; • Buscar permanentemente, ações para prevenção e/ou correção de não conformidades; • Estar atento à necessidade de procedimentos, que melhorem a qualidade dos trabalhos; • Observar os Procedimentos da Qualidade na execução de todas as tarefas sob sua responsabilidade; • Executar outras atividades inerentes a sua função.
<p align="center">PLANO DE CARGOS III</p> <p>CARGO: GERENTE</p> <p>FUNÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejar, coordenar e controlar a execução de todas as atividades relativas a sua área, motivando, acompanhando e orientando a sua equipe de trabalho; • Realizar a administração de seus funcionários, atento às políticas da empresa, plano de cargos e salários, manuais e procedimentos internos; • Otimizar os processos de sua área a fim de atingir as metas da empresa; • Elaborar projetos e cronogramas, envolvendo, quando necessário, outras áreas; • Coordenar a elaboração e acompanhamento orçamentário na sua área; • Buscar permanentemente, ações para prevenção e/ou correção de não conformidades; 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar atento à necessidade de procedimentos, que melhorem a qualidade dos trabalhos; • Observar os Procedimentos da Qualidade na execução de todas as tarefas sob sua responsabilidade; • Dar suporte a Diretoria; • Executar outras atividades inerentes a sua função.

APÊNDICE G – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES DE COMPETÊNCIAS

Entrevista realizada com o Gerente de Recursos Humanos e Supervisor(a) GEP e RTR

1. Que competências você julga relevantes para a consecução dos objetivos da área GRH?
2. Para que a área GRH consiga concretizar seu planejamento estratégico, os colaboradores devem ter que tipo de comportamentos e atitudes?
3. Como você reconhece um desempenho competente?
4. O que caracteriza um funcionário competente?
5. Que atitudes/comportamentos devem ser percebidos por um indivíduo que desempenha o cargo de estágio na GEP/RTR?
6. Que atitudes/comportamentos devem ser percebidos por um indivíduo que desempenha o cargo de assistente técnico na GEP/RTR?
7. Que atitudes/comportamentos devem ser percebidos por um indivíduo que desempenha o cargo supervisor na GEP/RTR?
8. Que competências os profissionais de Recursos Humanos de ter para recrutar com rapidez e atender aos prazos de recrutamento?
9. E para satisfazer o gestor com o novo talento, que competências o profissional deve ter para recrutar e selecionar com qualidade?
10. Quanto a retenção de colaboradores, que competências os profissionais devem ter para satisfazer e motivar os colaboradores Dígito?
11. Que competências o profissional de Recursos Humanos deve ter para promover o desenvolvimento dos colaboradores com qualidade e eficácia?
12. Que competências o profissional de Recursos Humanos deve ter para desenvolver o clima organizacional Dígito?

APÊNDICE H – DESCRIÇÃO DOS CARGOS DE ASSISTENTE TÉCNICO(A) DE GESTÃO DE PESSOAS E SUPERVISOR(A) DE GESTÃO DE PESSOAS

DÍGITRO TECNOLOGIA LTDA

CARGO: ASSISTENTE TÉCNICO(A) DE GESTÃO DE PESSOAS

ÁREA: GRH.GEP

Área de Responsabilidade: Recrutamento e Seleção

Cargo Imediato: Supervisor(a) de Gestão de Pessoas

MISSÃO DO CARGO:

Dar suporte ao setor de Recursos Humanos, especificamente à área de Gestão de Pessoas, apoiando o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores com o perfil Dígitro.

RESPONSABILIDADES

- Controlar diariamente a caixa de e-mails pessoal e assegurar o retorno das informações solicitadas, prezando pela fluência na comunicação entre áreas e empresa;
- Responder pela área de Gestão de Pessoas na ausência da Supervisão;
- Auxiliar no planejamento de atividades da área realizadas semanalmente (agenda da semana);
- Participar ativamente do processo de recrutamento e seleção da empresa;
- Conduzir, junto aos gestores, a abertura de novas vagas através do preenchimento do documento do "Perfil Profissiográfico", assim como fechar vagas quando preenchidas ou canceladas;
- Desenvolver os anúncios externos, em jornais e sites, quando necessário;
- Realizar semanalmente a divulgação e atualização de novas vagas no portal de currículos da empresa e murais internos;
- Realizar a divisão de valores no centro de custos quanto a anúncios externos, e encaminhar à área competente.
- Analisar e triar currículos internos, cadastrados diariamente no portal, e externos, recebidos de consultorias ou banco de currículos externos;
- Encaminhar currículos para análise aos gestores das seguintes áreas: PST, APS, GDS, SOI, PSN e SIC;

- Verificar, quando necessário, a disponibilidade dos gestores para entrevistar os candidatos pelo qual tiveram seus currículos triados;
- Contactar candidatos para agendar entrevistas, avaliações psicológica e/ou apresentar o retorno do processo seletivo (resultado positivo ou negativo);
- Encaminhar e-mail de convocação de participação do processo seletivo para candidatos que não conseguiram contato por telefone;
- Receber candidatos e instruí-los quanto ao preenchimento do Formulário de Solicitação de Emprego;
- Realizar uma apresentação sobre a empresa e sobre o processo seletivo Dígito para os novos candidatos;
- Realizar as entrevistas individuais de novos candidatos, avaliá-los quanto ao perfil profissional cabível para a empresa/vaga;
- Encaminhar os candidatos que estejam dentro do perfil da vaga para a entrevista com a área técnica;
- Aplicar teste de conhecimento técnico aos candidatos;
- Auxiliar na aplicação de testes psicológicos, correção e confecção de pareceres psicológicos;
- Encaminhar os pareceres psicológicos aos gestores envolvidos no processo seletivo;
- Conduzir a proposta de contratação;
- Identificar necessidades de treinamento no desenvolvimento de suas atividades;
- Estabelecer comunicação constante com a supervisão imediata;
- Realizar as entrevistas de desligamento, preenchendo o "Formulário de Desligamento";
- Organizar arquivos pertinentes à área e documentos do processo seletivo, como currículos de candidatos e perfis profissiográficos;
- Elaborar relatórios de número de entrevistas individuais, técnicas e de avaliação psicológica semanalmente;
- Atender telefonemas de candidatos a fim de sanar dúvidas sobre o processo e demais esclarecimentos sobre vagas em aberto, além de responder e-mails aos candidatos que enviam questionamentos via portal;
- Zelar pela conservação e guarda dos equipamentos de trabalho;

- Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho. Realizar atividade como: buscar café uma semana por mês e organizar auditório para realização das entrevistas;
- Executar outras atividades correlacionadas ao processo.

ESPECIFICAÇÕES DO CARGO

Conhecimentos

São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior de Psicologia ou Administração, completo ou em formação, conhecimentos de informática (pacote Office – editor de texto, planilha eletrônica e banco de dados – e internet), gestão de pessoas e recursos e visão holística da área. É necessário tempo de experiência mínima de 06 meses com exercício no processo de recrutamento e seleção de pessoal e análise de currículos.

Requisitos importantes ao cargo: boa comunicação, visão sistêmica, iniciativa, proatividade, dinamismo, capacidade de auto-avaliação, feedback, capacidade analítica, bom relacionamento interpessoal e organização.

O ocupante do cargo realiza tarefas um tanto rotineiras, com diversos elementos de variedade. Possui certa autonomia para realização das atividades. Exige atenção e competência para o recrutamento, seleção e avaliação de novos colaboradores, envolvendo variáveis como custo, pessoal e tempo.

DATA: 03.06.2008

ASSINATURA DO SUPERIOR IMEDIATO:

DÍGITRO TECNOLOGIA LTDA**CARGO: SUPERVISOR(A) DE GESTÃO DE PESSOAS****Área:** GRH.GEP**Área de Responsabilidade:** Gestão de Pessoas**Cargo Imediato:** Gerente de Recursos Humanos**MISSÃO DO CARGO**

Planejar e coordenar as atividades da área de Gestão de Pessoas, de forma a criar condições para que a Dígitro possa recrutar e selecionar com qualidade, além de contribuir para a motivação dos colaboradores como forma de desenvolvimento e crescimento da empresa. Assegurar o andamento dos projetos de Pesquisa de Clima da Empresa e Gestão por Competências.

RESPONSABILIDADES

- Coordenar e supervisionar as atividades da GEP, assegurando o andamento do processo de recrutamento e seleção da matriz e das filiais;
- Controlar diariamente a caixa de e-mails pessoal e assegurar o retorno das informações solicitadas, prezando pela fluência na comunicação entre áreas e empresa;
- Responder pela área de Recursos Humanos na ausência do Gerente da área;
- Contatar consultorias de recrutamento e seleção para cuidar das vagas das filiais;
- Manter bom relacionamento com empresas parceiras que prestam serviços relacionados ao processo seletivo, como consultorias de recrutamento e empresas de avaliação psicológica;
- Atualizar semanalmente a planilha de vagas e manter o controle da mesma;
- Estabelecer comunicação constante com os gestores envolvidos no processo seletivo repassando informações sobre a situação do andamento do processo;
- Fazer o planejamento semanal das atividades da área, incluindo entrevistas, avaliações psicológicas e compromissos diversos;
- Distribuir e determinar as atividades da equipe;
- Realizar entrevistas e avaliações psicológicas

- Supervisionar o andamento da Pesquisa de Clima Organizacional da empresa, assim como coordenar a avaliação semestral e na revisão dos relatórios finais da pesquisa;
- Sugerir ações e soluções para aprimoramento de processos existentes em todas as área de Recursos Humanos;
- Criar novos projetos para o desenvolvimento do capital humano da empresa e dar suporte a implantação (Gestão por Competências);
- Participar da formulação de manuais internos relacionados à área de Recursos Humanos de forma a alcançar e manter organização do setor;
- Dar suporte psicológico aos colaboradores da empresa diante de situações diversas, com o compromisso de conversar e aconselhar a melhor decisão;
- Conduzir, junto aos gestores, a abertura de novas vagas através do preenchimento do documento do “Perfil Profissiográfico”. Assim, como fechar vagas quando preenchidas ou canceladas;
- Realizar entrevistas individuais por competências para vagas de cargos de maior nível hierárquico que exigem percepção mais aguçada;
- Realizar avaliações psicológicas, corrigir testes e emitir parecer psicológico;
- Encaminhar os pareceres psicológicos aos gestores envolvidos no processo seletivo;
- Conduzir a proposta de contratação e discutir com o gestor responsável pela vaga;
- Entrar em contato com os candidatos selecionados e informar o resultado positivo do processo;
- Identificar necessidades de treinamento no desenvolvimento de suas atividades;
- Estabelecer comunicação constante com a supervisão imediata;
- Realizar as entrevistas de desligamento, preenchendo o “Formulário de Desligamento”;
- Participar de reuniões gerenciais semanalmente e outras designadas pela Gerência;
- Realizar projetos que visam motivar a integrar os colaboradores da empresa;
- Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
- Executar outras atividades correlacionadas.

ESPECIFICAÇÕES DO CARGO

Conhecimentos

São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior de Administração ou Psicologia. A formação ideal requer Pós-Graduação para a área de Recursos Humanos. São desejáveis conhecimentos intermediários em informática (pacote Office, Banco de Dados e Internet), noções de Psicologia Organizacional, planejamento estratégico e subsistemas de Recursos Humanos. É necessária experiência mínima de 2 anos no exercício do próprio cargo ou em outras empresas.

Requisitos importantes para o cargo: Visão sistêmica, comunicação, liderança, autonomia, pró-atividade, senso crítico, negociação, responsabilidade, agilidade e capacidade de trabalhar em equipe.

Tarefas em geral não padronizadas com diversos elementos de variedade. Exige atenção coordenação dos processos em andamento e para a criação de projetos na área. Tem autonomia para a tomada de decisão, cabendo em casos de maior importância o consentimento da Gerência imediata.

DATA: 03.06.2008

ASSINATURA DO SUPERIOR IMEDIATO :

APÊNDICE I – PLANILHA DE MAPEAMENTO DE COMPORTAMENTOS

PLANILHA DE MAPEAMENTO DE ATITUDES/COMPORTAMENTOS DA FUNÇÃO					
Cargo:		Cargo Avaliador:			
Instruções: Analise cada atitude/comportamento e marque um X na coluna que melhor representa a intensidade e a necessidade do comportamento para o melhor desempenho do profissional que ocupa o cargo acima.					
Lista de Atitudes/Comportamentos		Muito Forte	Forte	Normal	Não se aplica
Análise e solução de problemas					
1	Prever acontecimentos inesperados, que possam gerar contrariedades aos processos da área e viabilizar soluções				
2	Trazer soluções criativas para situações que lujam da rotina				
3	Ser capaz de observar e analisar fatos diários e resolver problemas com agilidade e precisão				
4	Otimizar processos através de ações que conduzam à inovação				
5	Perceber algo diferente diante do processo rotineiro e do que seja óbvio para outras pessoas				
6	Capacidade de perceber novas necessidades e propor sugestões de melhoria				
7	Gerar diferentes idéias, confrontando com outros colaboradores para a resolução de problemas				
8	Identificar situações conflitantes e buscar soluções imparciais				
9	Repensar os processos internos, identificar as causas e origem dos problemas				
Comprometimento com resultados					
10	Comprometer-se com as atividades assumidas no trabalho				
11	Participar de reuniões				
12	Foco nas responsabilidades internas para atingimento de metas e objetivos da área				
13	Cumprir suas atividades dentro do prazo estabelecido dentro da qualidade esperada				
14	Conhecer onde a área quer chegar (suas metas e objetivos) e trabalhar constantemente para isso				
15	Tomar decisões balizando-se nos objetivos da área e da empresa				
16	Ser comprometido com as atividades que são de sua responsabilidade				
17	Trazer melhorias para otimização dos processos com troca de informações e dentro dos prazos				
18	Ser pontual e zelar pelos compromissos nos horários marcados				
19	Agilidade no desenvolvimento do trabalho e tomar decisões sob pressão				
Comunicação e Feedback					
20	Saber escutar os outros a respeito de críticas e sugestões sobre seu desempenho				
21	Saber dar feedback, expor críticas argumentadas balizadas em acontecimentos do dia-a-dia				
22	Saber negociar sobre pontos discordantes e primar pela diplomacia				
23	Saber ouvir e falar na hora certa procurando colaborar com o que for necessário				
24	Ser transparente ao expor seu ponto de vista sobre problemas da área ou equipe				
25	Saber receber feedback, ouvir críticas e sugestões de outras pessoas e que estas possam contribuir para seu desempenho				
26	Saber se comunicar de forma claro e fundamentada				
27	Estar informado sobre acontecimentos da área e andamento dos processos				
28	Preocupar-se em passar as informações para que outras pessoas também fiquem informadas				
29	Exercitar o diálogo e o consenso mantendo postura firme e ao mesmo tempo tolerante frente ao resultado				
Liderança					
30	Saber delegar as atividades para as pessoas certas e nas horas certas				
31	Formalizar o planejamento da área e compartilhar com os subordinados				
32	Verificar as necessidades de desenvolver os colaboradores				
33	Estar atento às necessidades de qualificações de todo o grupo de trabalho				
34	Ter carisma e ser autoconfiante				
35	Assumir riscos frente suas decisões				
36	Ter conhecimento amplo das atividades que gerencia				
37	Estar atento a maneira que as atividades estão sendo executadas para garantir o desfecho dos processos				

38	Estar sempre no apoio do grupo e pensar no crescimento da área				
39	Motivar e engajar sua equipe de trabalho independente dos resultados alcançados				
40	Gerir as relações de trabalho com ética e imparcialidade				
Organização e Planejamento					
41	Administrar o tempo e as atividades de forma eficiente				
42	Ser pontual durante as reuniões da área para que seja dada a devida atenção a outras demandas				
43	Ser organizado com relação as atividades da área e aos documentos que utiliza				
44	Organização e planejamento das rotinas para que outras pessoas/áreas não sejam prejudicadas				
45	Estabelecer uma agenda de prioridades de atividades				
46	Eliminar atividades redundantes que possam gerar duplicidade de tarefas				
47	Manter organizado o ambiente de trabalho, físico e virtual				
Pró-Atividade					
48	Ter iniciativa para agir sem ser mandado				
49	Ser dinâmico				
50	Sentir-se seguro e confortável para desenvolver o trabalho diário				
51	Ter coragem de buscar sempre melhorias das tarefas diárias				
52	Ser receptivo à mudança. Facilidade de responder e de posicionar diante de um fato				
53	Ter proatividade para desenvolver as atividades				
Relacionamento Interpessoal e Profissionalismo					
54	Diferenciar relacionamento pessoal de relacionamento profissional				
55	Identificar, compreender e respeitar as diferenças individuais, independentes do cargo				
56	Agir com vitalidade e disposição diariamente com os colegas de trabalho				
57	Ser confiável e agir com empatia				
58	Assumir e responder pelos seus erros				
59	Manter em sigilo informações que não dizem respeito à outras pessoas				
60	Ser profissional e ter postura para com as pessoas da empresa				
61	Ter bom relacionamento com os colegas de trabalho				
62	Saber reconhecer o colega de trabalho por alcançar um bom desempenho				
63	Ser gentil e cordial com os colegas o qual se relaciona no ambiente de trabalho				
64	Respeitar a opinião dos colegas e subordinados				
Trabalho em equipe					
65	Conhecer as atividades de todo o setor				
66	Compartilhar seu conhecimento com os demais colegas				
67	Perceber que suas atividades e tarefas são elementos que fazem parte de todo um processo				
68	Ser flexível nas suas decisões				
69	Capacidade de interagir com a equipe com firmeza e ponderação				
70	Saber trabalhar em equipe				
71	Atuar constantemente no apoio das tarefas				
Visão sistêmica					
72	Atuar com visão sistêmica				
73	Ter visão futura de forma a prever erros				
74	Conhecer de forma sistêmica os processos e metas da área				
75	Ser ágil e multifuncional				
76	Ter capacidade de avaliar o reflexo de suas ações em outros processos, tanto comportamentais como na execução das tarefas				
77	Estar atento às exigências da empresa e da área				
Autodesenvolvimento					
78	Buscar sempre atualizar-se				
79	Participar de treinamentos e desenvolvimento para aperfeiçoar o desempenho de seu cargo				

ANEXOS

ANEXO A – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO MODELO A (CHEFIA E AUTO-AVALIAÇÃO)

DIMENSÃO INSTITUCIONAL (características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da organização)
MODELO A

Requisito	Notas			
Conduta e comprometimento: Observação do Código de Conduta da empresa. Atitude positiva e contribuição espontânea em relação aos programas institucionais, como o Programa da Qualidade, Jornada de Idéias, entre outros. Utilização racional dos recursos disponibilizados e observação das normas internas.	1	2	3	4
	Abaixo do esperado	Atinge parcialmente o esperado	Atinge o esperado	Acima do esperado
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentário Avaliador:

Comentário Avaliado:

DIMENSÃO FUNCIONAL
 (características que geram impacto nos processos e formas de trabalho)

Requisito	Notas			
Qualidade e produtividade: Realização de atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de prazo e qualidade.	1	2	3	4
	Abaixo do esperado	Atinge parcialmente o esperado	Atinge o esperado	Acima do esperado
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentário Avaliador:

Comentário Avaliado:

Requisito	Notas			
Habilidade técnica: Nível de conhecimento necessário para o exercício da função.	1 Abaixo do esperado <input type="checkbox"/>	2 Atinge parcialmente o esperado <input type="checkbox"/>	3 Atinge o esperado <input type="checkbox"/>	4 Acima do esperado <input type="checkbox"/>

Comentário Avaliador:

Comentário Avaliado:

Requisito	Notas			
Criatividade: Habilidade e competência para criar e desenvolver novas idéias válidas.	1 Abaixo do esperado <input type="checkbox"/>	2 Atinge parcialmente o esperado <input type="checkbox"/>	3 Atinge o esperado <input type="checkbox"/>	4 Acima do esperado <input type="checkbox"/>

Comentário Avaliador:

Comentário Avaliado:

Requisito	Notas			
Julgamento e Tomada de Decisão: Capacidade de discernimento, de escolher soluções corretas, nos momentos em que falta ou é desnecessária orientação superior.	1 Abaixo do esperado <input type="checkbox"/>	2 Atinge parcialmente o esperado <input type="checkbox"/>	3 Atinge o esperado <input type="checkbox"/>	4 Acima do esperado <input type="checkbox"/>

Comentário Avaliador:

Comentário Avaliado:

Requisito	Notas			
Trabalho em Equipe: Capacidade de desenvolver trabalhos em equipe e compartilhar resultados. Saber dialogar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio nas soluções.	1 Abaixo do esperado <input type="checkbox"/>	2 Atinge parcialmente o esperado <input type="checkbox"/>	3 Atinge o esperado <input type="checkbox"/>	4 Acima do esperado <input type="checkbox"/>

Comentário Avaliador:

Comentário Avaliado:

Requisito	Notas			
Solução de conflitos: Capacidade de atuar como moderador e educador na resolução de situações de conflito.	1 Abaixo do esperado <input type="checkbox"/>	2 Atinge parcialmente o esperado <input type="checkbox"/>	3 Atinge o esperado <input type="checkbox"/>	4 Acima do esperado <input type="checkbox"/>

Comentário Avaliador:

Comentário Avaliado:

Requisito	Notas			
Liderança: Capacidade de, através da comunicação, motivação e atitudes, levar pessoas a realização de atividades e geração de resultados.	1 Abaixo do esperado <input type="checkbox"/>	2 Atinge parcialmente o esperado <input type="checkbox"/>	3 Atinge o esperado <input type="checkbox"/>	4 Acima do esperado <input type="checkbox"/>

Comentário Avaliador:

Comentário Avaliado:

Requisito	Notas			
<i>Pontualidade e Frequência:</i> Observação da jornada estabelecida (horário e frequência).	1 Abaixo do esperado <input type="checkbox"/>	2 Atinge parcialmente o esperado <input type="checkbox"/>	3 Atinge o esperado <input type="checkbox"/>	4 Acima do esperado <input type="checkbox"/>

Comentário Avaliador:

Comentário Avaliado:

DIMENSÃO PESSOAL

(características que aparecem nas atitudes, comportamentos e podem constituir diferencial do funcionário, como pessoa)

Requisito	Notas			
<i>Atualização:</i> Preocupação com o seu desenvolvimento profissional, tomando a iniciativa de manter-se atualizado, procurando prover os meios de preencher as lacunas de competência técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.	1 Abaixo do esperado <input type="checkbox"/>	2 Atinge parcialmente o esperado <input type="checkbox"/>	3 Atinge o esperado <input type="checkbox"/>	4 Acima do esperado <input type="checkbox"/>

Comentário Avaliador:

Requisito	Notas			
<i>Relacionamento Interpessoal:</i> Atitude de cooperação e habilidade no relacionamento com seus colegas de trabalho, superiores e clientes internos e externos.	1 Abaixo do esperado <input type="checkbox"/>	2 Atinge parcialmente o esperado <input type="checkbox"/>	3 Atinge o esperado <input type="checkbox"/>	4 Acima do esperado <input type="checkbox"/>

Comentário Avaliador:

Comentário Avaliado:

Requisito	Notas			
<i>Flexibilidade e Adaptabilidade:</i> Reação positiva em processos de mudança, seja de estrutura organizacional, procedimentos, ferramentas, rotinas de trabalho e outras.	1 Abaixo do esperado <input type="checkbox"/>	2 Atinge parcialmente o esperado <input type="checkbox"/>	3 Atinge o esperado <input type="checkbox"/>	4 Acima do esperado <input type="checkbox"/>
Comentário Avaliador:				
Comentário Avaliado:				

Requisito	Notas			
<i>Energia e motivação para o trabalho :</i> Interesse, entusiasmo, pró-atividade e determinação na execução de suas atividades.	1 Abaixo do esperado <input type="checkbox"/>	2 Atinge parcialmente o esperado <input type="checkbox"/>	3 Atinge o esperado <input type="checkbox"/>	4 Acima do esperado <input type="checkbox"/>
Comentário Avaliador:				
Comentário Avaliado:				

ANEXO B - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO MODELO B (CLIENTES INTERNOS)

DIMENSÃO FUNCIONAL (características que geram impacto nos processos e formas de trabalho)				
Requisito	Notas			
<i>Qualidade e Produtividade:</i> Realização de atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de prazo e qualidade.	1 Abaixo do esperado <input type="checkbox"/>	2 Atinge parcialmente o esperado <input type="checkbox"/>	3 Atinge o esperado <input type="checkbox"/>	4 Acima do esperado <input type="checkbox"/>
Comentário Avaliador:				
Comentário Avaliado:				
Requisito	Notas			
<i>Habilidade técnica:</i> Nível de conhecimento necessário para o exercício da função.	1 Abaixo do esperado <input type="checkbox"/>	2 Atinge parcialmente o esperado <input type="checkbox"/>	3 Atinge o esperado <input type="checkbox"/>	4 Acima do esperado <input type="checkbox"/>
Comentário Avaliador:				
Comentário Avaliado:				
Requisito	Notas			
<i>Criatividade:</i> Habilidade e competência para criar e desenvolver novas idéias válidas.	1 Abaixo do esperado <input type="checkbox"/>	2 Atinge parcialmente o esperado <input type="checkbox"/>	3 Atinge o esperado <input type="checkbox"/>	4 Acima do esperado <input type="checkbox"/>
Comentário Avaliador:				
Comentário Avaliado:				

Requisito	Notas			
Trabalho em Equipe: Capacidade de desenvolver trabalhos em equipe e compartilhar resultados. Saber dialogar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio nas soluções.	1 Abaixo do esperado <input data-bbox="725 447 771 491" type="checkbox"/>	2 Atinge parcialmente o esperado <input data-bbox="876 447 922 491" type="checkbox"/>	3 Atinge o esperado <input data-bbox="1028 447 1073 491" type="checkbox"/>	4 Acima do esperado <input data-bbox="1179 447 1224 491" type="checkbox"/>
Comentário Avaliador:				
Comentário Avaliado:				

ANEXO C - DISTRIBUIÇÃO DE PESOS PARA OS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS (NÍVEL OPERACIONAL)

DIMENSÃO INSTITUCIONAL	Peso item	Peso Dim.	Peso Chefia imediata	Peso Clientes internos (média)
Engajamento e Conduta	03	02	02	01 Não avalia

DIMENSÃO FUNCIONAL	Peso item	Peso Dim.	Peso Chefia imediata	Peso Clientes internos (média)
Qualidade e produtividade:	03	03	02	01 Avalia
Habilidade técnica:	03			Avalia
Criatividade:	02			Avalia
Julgamento e Tomada de Decisão:	02			Não avalia
Trabalho em Equipe:	02			Avalia
Solução de conflitos:	01			Não avalia
Liderança:	01			Não avalia
Pontualidade e Frequência:	02			Não avalia

DIMENSÃO PESSOAL	Peso item	Peso Dim.	Peso Chefia imediata	Peso Clientes internos (média)
Atualização:	02	01	02	01
Relacionamento Interpessoal:	02			Não avalia
Flexibilidade e Adaptabilidade:	02			Não avalia
Energia e motivação para o trabalho:	03			Não avalia

ANEXO D - DISTRIBUIÇÃO DE PESOS PARA OS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS (NÍVEL SUPERIOR)

DIMENSÃO INSTITUCIONAL	Peso item	Peso Dim.	Peso Chefia imediata	Peso Clientes internos (média)
Engajamento e Conduta	03	02	02	01 Não avalia

DIMENSÃO FUNCIONAL	Peso Item	Peso Dim.	Peso Chefia imediata	Peso Clientes internos (média)
Qualidade e produtividade:	03	03	02	01 Avalia
Habilidade técnica:	03			Avalia
Criatividade:	03			Avalia
Julgamento e Tomada de Decisão:	03			Não avalia
Trabalho em Equipe:	03			Avalia
Solução de conflitos:	02			Não avalia

Liderança:	02			Não avalia
Pontualidade e Frequência:	01			Não avalia

DIMENSÃO PESSOAL	Peso Item	Peso Dim.	Peso Chefia imediata	Peso Clientes internos (média)
Atualização:	03	01	02	01
Relacionamento Interpessoal:	02			Não avalia
Flexibilidade e Adaptabilidade:	03			Não avalia
Energia e motivação para o trabalho:	03			Não avalia

ANEXO E – DISTRIBUIÇÃO DE PESOS PARA OS CARGOS DE CHEFIA

DIMENSÃO INSTITUCIONAL	Peso item	Peso Dim.	Peso Chefia imediata	Peso Clientes internos (média)
Engajamento e Conduta	03	02	02	01 Não avalia

DIMENSÃO FUNCIONAL	Peso item	Peso Dim.	Peso Chefia imediata	Peso Clientes internos (média)
Qualidade e produtividade:	03	03	02	01 Avalia
Habilidade técnica:	03			Avalia
Criatividade:	03			Avalia

Julgamento e Tomada de Decisão:	03			Não avalia
Trabalho em Equipe:	03			Avalia
Solução de conflitos:	03			Não avalia
Liderança:	03			Não avalia
Pontualidade e Frequência:	01			Não avalia

DIMENSÃO PESSOAL	Peso Item	Peso Dim.	Peso Chefia imediate	Peso Clientes internos (média)
Atualização:	03	01	02	01
Relacionamento Interpessoal:	03			Não avalia
Flexibilidade e Adaptabilidade:	03			Não avalia
Energia e motivação para o trabalho:	03			Não avalia

**ANEXO F – DESCRIÇÃO DOS CARGOS ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DA DÍGITRO****CARGO: GERENTE**

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS Cargos do Plano III
CARGO: GERENTE
FUNÇÕES: <ul style="list-style-type: none">• Planejar, coordenar e controlar a execução de todas as atividades relativas a sua área, motivando, acompanhando e orientando a sua equipe de trabalho;• Realizar a administração de seus funcionários, atento às políticas da empresa, plano de cargos e salários, manuais e procedimentos internos;• Otimizar os processos de sua área a fim de atingir as metas da empresa;• Elaborar projetos e cronogramas, envolvendo, quando necessário, outras áreas;• Coordenar a elaboração e acompanhamento orçamentário na sua área;• Buscar permanentemente, ações para prevenção e/ou correção de não-conformidades;• Estar atento à necessidade de procedimentos, que melhorem a qualidade dos trabalhos;• Observar os Procedimentos da Qualidade na execução de todas as tarefas sob sua responsabilidade;• Dar suporte a Diretoria;• Executar outras atividades inerentes a sua função.

CARGO: SUPERVISOR

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Cargos do Plano III

CARGO: SUPERVISOR**FUNÇÕES:**

- Coordenar e controlar a execução de todas as atividades relativas a sua área, motivando, acompanhando e orientando a sua equipe de trabalho;
- Realizar a administração de seus funcionários, atento às políticas da empresa, plano de cargos e salários, manuais e procedimentos internos;
- Otimizar os processos de sua área a fim de atingir as metas da empresa;
- Elaborar projetos e cronogramas, envolvendo, quando necessário, outras áreas;
- Buscar permanentemente, ações para prevenção e/ou correção de não-conformidades;
- Estar atento à necessidade de procedimentos, que melhorem a qualidade dos trabalhos;
- Observar os Procedimentos da Qualidade na execução de todas as tarefas sob sua responsabilidade;
- Executar outras atividades inerentes a sua função.

CARGO: ASSISTENTE TÉCNICO I

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Cargos do Plano I

CARGO: ASSISTENTE TECNICO I**FUNÇÕES:**

- Executar atividades de apoio administrativo e técnico, podendo atuar nas áreas:
 - *Administrativa e Financeira* (compras, importação, qualificação de fornecedores, organização e métodos, pós-venda, recursos humanos, administração de contratos, contabilidade e finanças, entre outras);
 - *Comercial* (atividades de apoio ao processo de comercialização, controle e apoio a Representantes Comerciais e atividades de Consultor de Negócios);
 - *Técnica e de Produção* (atividades de apoio administrativo, controles, etc.).
- Observar os Procedimentos da Qualidade na execução de todas as tarefas sob sua responsabilidade;
- Executar todas as demais atividades inerentes a sua função.

OBS: Funcionários lotados nas Filiais e Escritórios Regionais, que atuam como Consultor de Negócios, poderão ou não receber, em caráter excepcional e não permanente, comissão sobre vendas conforme critérios estabelecidos em procedimento.